Α.ΤΕΙ Α.Μ.Θ.

ΤΜΗΜΑ ΟΙΝΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΠΟΤΩΝ



ΔΙΔΑΚΤΙΚΕΣ ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΜΑΘΗΜΑΤΟΣ

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΣΤΑΥΡΟΣ ΑΓΡΟΤΟΟΙΚΟΝΟΜΟΛΟΓΟΣ PhD.

ΕΤΟΣ| 2016

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΣΗΜΕΙΩΣΕΩΝ

ΣΕΛΙΔΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το μάνατζμεντ αποτελεί μια σχετικά νέα επιστήμη η οποία άρχισε να αναπτύσσεται κατά τη βιομηχανική επανάσταση στα τέλη του 18ου και αρχές του 19ου αιώνα. Αναπτύχθηκε ως ανάγκη συντονισμού των παραγωγικών συντελεστών των επιχειρήσεων στα πλαίσια των αλλαγών (τεχνολογικών κοινωνικο-οικονομικών κλπ της εποχής) στη βάση της αρτιότερης διαχείρισης του ανθρωπινού δυναμικού. Στο βιβλίο του Adam Smith ''Wealth of Nation'' το 1976 γίνεται πρώτη φορά αναφορά σε έννοιες όπως ο καταμερισμός της εργασίας καθώς και η ανάγκη της σωστής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού ως οικονομικό πλεονέκτημα που οδηγεί σε αύξηση της παραγωγικότητας. Η γνώση του μάνατζμεντ στηρίχτηκε στην ανάγκη δημιουργίας ενός κορμού γνώσης έγκυρου και ενιαίου αλλά και ετοίμου να ανταποκρίνεται στην επίλυση ζητημάτων πολύπλοκων ή μη. Η δημιουργία του στηρίχθηκε σε μια σύνθεση άρχων άλλων επιστημών όπως κοινωνιολογικών, ψυχολογίας, μηχανικής και οικονομικών.

Οι αδυναμίες του μάνατζμεντ

Χαρακτηρίζεται από ορισμένους ερευνητές ως επιστήμη με ασταθές και πολύπλοκο περιεχόμενο. Ο ερευνητής Grey το χαρακτηρίζει ως *ακατάστατο*. Παρόλα αυτά το μάνατζμεντ εξελίσσεται δυναμικά με τα χρόνια δεδομένου ότι δίνει λύσεις σε προβλήματα οργάνωσης και διαχείρισης των επιχειρήσεων σε όλες τις χώρες του κόσμου, έχοντας τεράστια ζήτηση ως επιστήμη από σπουδαστές σε πολλά πανεπιστήμια ανά τον κόσμο *(έρευνα του Fwart Keep).*

Τα πλεονεκτήματα της γνώσης του μάνατζμεντ (Cooper 1986/89& Glegg 1990).

Παρουσιάζει την οργάνωση της ζωής ως μία σύνθεση διακριτών συναφών και χειριζόμενων στοιχείων, τα οποία αλληλοεπηρεάζονται σε έναν κόσμο σύνθετο και συνεχώς μεταβαλλόμενο πλην όμως διαχειριζόμενο. Δημιουργεί ένα επιστημονικό πλάνο που ενσωματώνει κοινωνικό-τεχνικές επιστήμες στο πλαίσιο της συστηματοποίησης της συμπεριφοράς των ανθρώπων και των τεχνολογιών.

Προσδιορίζοντας εννοιολογικά το μάνατζμεντ

Για να κατανοήσουμε το μάνατζμεντ θα πρέπει να το προσδιορίσουμε. Τι αφορά ακριβώς; Ως λέξη το ''management'' είναι η πράξη ή η τέχνη της κατασκευής ή της επιστασίας. Επομένως είναι επιστήμη ή είναι τέχνη; Σε ποιο πεδίο οριοθετείτε (αγροτικό – επιχειρήσεων) κλπ. Ως προς την απόδοση του στην γλώσσα μας δεν υπάρχει ομοφωνία, μεταξύ των διαφόρων ερευνητών – συγγραφέων για τον ακριβή ορισμό του μάνατζμεντ. Ο όρος διοικητική διαδικασία είναι αυτός που αποδίδει καλύτερα.

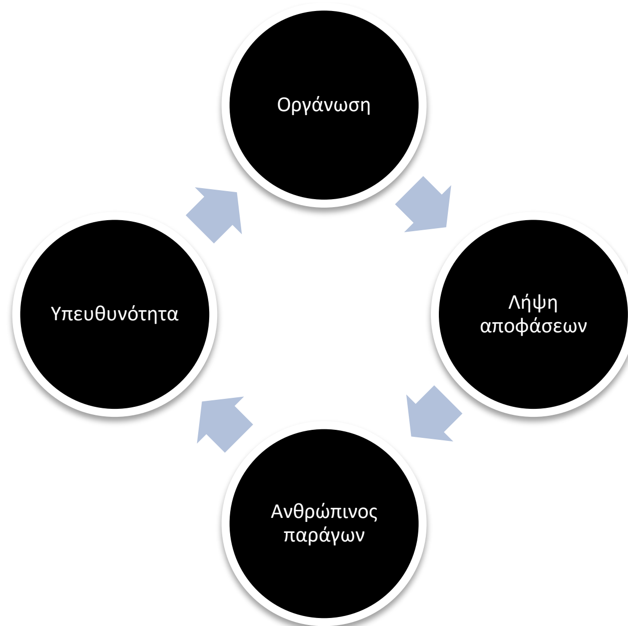
Μάνατζμεντ και ζωή

Το μάνατζμεντ αποτελεί μέρος της καθημερινότητας μας, για παράδειγμα ως γονείς …

- Εκμεταλλευόμαστε τις αλλαγές και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο περιβάλλον μας στοχεύοντας στην αναβάθμιση της ποιότητας της ζωής των παιδιών μας.
- Διαχειριζόμαστε τον οικογενειακό μας προϋπολογισμό με βάση την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση του προς όφελος των παιδιών μας και των μελών της οικογενείας μας.
- Επενδύουμε σε υλικό τεχνικό ή σε σπουδές προσδοκώντας ένα καλύτερο μέλλον για τα παιδία μας.

Φωτογραφία εξώφυλλου http://www.edu4u.gr/Comments.aspx?qId=18543

Σχήμα 1: Μάνατζμεντ και οικογένεια



Μάνατζμεντ και επιχειρήσεις

Τα μάνατζμεντ έχει ως βασικό στόχο την ωφέλεια της επιχείρησης. Εκτός από τα μέσα παραγωγής πρέπει να υπάρχει και η ανάλογη υποστήριξη των ανθρώπων της επιχείρησης όπως παράδειγμα το πάθος και η αγάπη για αυτό που κάνουν, σωστή οργάνωση και ικανότητα υλοποίησης αποφάσεων, όραμα, στρατηγική, τεχνικές υλοποίησης της στρατηγικής αυτής κλπ.

Μάνατζμεντ ορισμοί

Το μάνατζμεντ είναι διαχείριση μέσων παραγωγής ιδεών και ανθρώπων. Peter Drucker- σχήμα 2



Ορισμοί κατά Malcolm & Giles 1990.

- Μάνατζμεντ είναι η απόφαση να κάνεις κάτι και να το κάνεις, δηλαδή στόχος – απόφαση και υλοποίηση – δράση.
- Μάνατζμεντ είναι ο συνδυασμός και συντονισμός ανθρώπινων και φυσικών οικονομικών συντελεστών για την παραγωγή αγαθού ή υπηρεσίας που έχει ζήτηση και προσφέρεται σε τιμές που είναι συμφέρουσες για τον καταναλωτή και την επιχείρηση. Παράλληλα κάνει τον χώρο εργασίας ευχάριστο και αποδεκτό από τους εργαζόμενους.

Οι δυο έννοιες του μάνατζμεντ:

Στρατηγικό μάνατζμεντ

Αφορά ένα μέσο μακροπρόθεσμο πλάνο για περαιτέρω ανάπτυξη μιας επιχείρησης από ένα σημείο χ σε ένα σημείο χ + ν

ΒΑΣΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ

• **ΠΡΟΒΛΕΨΗ**	**(ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ)**
• **ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ**	**(ΔΡΟΜΟΣ ΚΑΙ ΠΟΡΕΙΑ)**
• **ΕΛΕΓΧΟΣ**	**(ΕΛΕΧΓΟΣ ΤΗΣ ΠΟΡΕΙΑΣ)**

Σύμφωνα με τον P. Drucker ο σύγχρονος μάνατζερ έχει μια μόνο επιλογή …να προβλέψει το μέλλον της επιχείρησης ή να προσπαθήσει να το προβλέψει. Όταν λέμε πρόβλεψη για το μέλλον εννοούμε την ικανότητα του μάνατζερ να ενσωματώνει στην οργάνωση της, τις αλλαγές που συμβαίνουν στο ευρύτερο περιβάλλον μιας επιχείρησης κατά το σωστό χρόνο αλλάζοντας, ρυθμίζοντας ή ενισχύοντας έτσι τον σχεδιασμό ανάλογα με την έκβαση της πρόβλεψης που έχει κάνει. Η στρατηγική σκέψη είναι ο μελλοντικός προσανατολισμός του οργανισμού ή της επιχείρησης.

Λειτουργικό μάνατζμεντ

Αφορά στους βραχυπρόθεσμους σκοπούς που θα πρέπει να υλοποιούνται για την τελική εξυπηρέτηση του στρατηγικού μάνατζμεντ. Επιδιώκει την μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα των μέσων παραγωγής για να ανταπεξέλθει στους μηχανισμούς της αγοράς. Μετατρέπει το ενδεχόμενο σε πραγματικό αποτέλεσμα.

Στρατηγικό και Λειτουργικό μάνατζμεντ σχήμα 3



Παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις. Κίνδυνοι και αβεβαιότητα.

"Κίνδυνος" στην οικονομία ορίζεται ως η ατυχής παρέκκλιση από ένα επιθυμητό αποτέλεσμα ως επακόλουθο ανεπιθύμητων αλλαγών που συμβαίνουν στο περιβάλλον μιας επιχείρησης. Αποτέλεσμα είναι η οικονομική ζημία ή το μικρότερο από το επιθυμητό κέρδος, γεγονός που προσδίδει μια ασάφεια στην έννοια του κινδύνου. Η ασάφεια αυτή συνδέεται με την αμφιβολία του αποτελέσματος, επομένως δημιουργεί την αβεβαιότητα. Όσον αφορά στην διαχείριση κίνδυνων η ανάπτυξη της γνώσης για το μέλλον μειώνει την αβεβαιότητα. Επιχειρείται μια επιστημονική προσέγγιση με πρόβλεψη πιθανών ζημιών και εφαρμογή μηχανισμών ελαχιστοποίησης τους ή ελαχιστοποίησης των συνεπειών τους.

Η σπουδαιότητα του μάνατζμεντ

Αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο και βασικής σημαντικότητας εφαρμογή για την επιτυχημένη λειτουργία οιασδήποτε επιχείρησης ή οργανισμού η οποία για να λειτουργήσει σωστά θα πρέπει να πετύχει στόχους. Η εφαρμογή των σωστών κανόνων του μάνατζμεντ εκμηδενίζει τα ρίσκα προβλέποντας και οργανώνοντας κατά τέτοιον τρόπο τις επιμέρους ενέργειες εκ μέρους των διαχειριστών, με στόχο την καλύτερη δυνατή προσέγγιση του εκάστοτε στόχου.

Η αντίληψη της σημασίας του μάνατζμεντ

Η επιχειρηματικότητα δεν είναι από μόνη της μάνατζμεντ. Αφορά κυρίως στην δραστηριοποίηση του επιχειρηματία να βρίσκει δρόμους, αγορές, ιδέες κλπ και να αξιοποιεί καλύτερα τους συντελεστές παραγωγής.

1. Φυσικοί πόροι
2. Ανθρώπινοι πόροι
3. Κεφάλαιο
4. **Επιχειρηματικότητα-οργάνωση**

Πως θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν οι πρώτοι τρεις βασικοί παραγωγικοί συντελεστές χωρίς τον τέταρτο συντελεστή; Η απάντηση στο ερώτημα αντιπροσωπεύει την σπουδαιότητα που έχει το μάνατζμεντ στην σωστή αξιοποίηση των παραγωγικών συντελεστών και κατ' επέκταση στην σωστή και επικερδή λειτουργία κάθε οργανισμού ή επιχείρησης.

Λειτουργίες μάνατζμεντ

Οι βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ σύμφωνα με τον B.M. Scanlan είναι:

- ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ (Η ΠΙΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ)
- ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ
- ΟΡΓΑΝΩΣΗ
- ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
- ΕΛΕΓΧΟΣ

Οι 4 βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ

- Σχεδιασμός ή προγραμματισμός. Δημιουργία σχεδίων, προγραμμάτων στρατηγικής, θέσπιση στόχων κλπ.
- Οργάνωση. Σχεδίαση της εργασίας τμηματοποίηση της επιχείρησης, οργανωτική δομή, εξουσία και ευθύνη, αποκέντρωση, συντονισμός, οργανωσιακή κουλτούρα και ανάπτυξη.
- Διεύθυνση. Παρουσίαση και ανάλυση της διοίκησης και της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων.

- Έλεγχος οικονομικός ή παραγωγικών λειτουργιών.

Βασική είναι η διάκριση μεταξύ λειτουργίας της διοίκησης και λειτουργίας των δραστηριοτήτων της επιχείρησης αφού οι δεύτερες αναφέρονται στις λειτουργικές δραστηριότητες όπως ο εφοδιασμός πρώτων υλών, η παραγωγή, το μάρκετινγκ και η χρηματοοικονομική λειτουργία. Η διοίκηση των επιχειρήσεων αποτελεί μια από τις σημαντικότερες λειτουργικές εκδηλώσεις στην σύγχρονη κοινωνία.

Η γνώση για το μάνατζμεντ

- Μέσω εμπειρίας (όταν η γνώση του μάνατζερ αποκτάται από την δική του εμπειρία και από την παρατήρηση των άλλων εργαζομένων και ο συνδυασμός αυτός τον οδηγεί σε συμπεράσματα τα οποία και γνωστοποιεί σε άλλους μάνατζερ μέσω άρθρων διαλέξεων βιβλίων κλπ).
- Μελέτες περιπτώσεων (μέσω μελετών άλλων επιχειρήσεων ή επιμέρους επιχειρησιακών προβλημάτων).
- Μέσω Δημοσκοπήσεων (μέσω καταγραφής απόψεων, στάσεων και τάσεων ακόμη και συναισθημάτων συγκεκριμένων δειγμάτων ατόμων πάνω σε συγκεκριμένα ζητήματα).
- Μέσω Πειραμάτων (μέσο χειραγώγησης κάποιας μεταβλητής και ταυτόχρονης παρατήρησης των αποτελεσμάτων σε επίπεδο εργαστηριακό ή σε πραγματικές καταστάσεις).
- Μέσω Θεωριών (σύνθεση κομματιών γνώσης σε ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο με σκοπό την περιγραφή και την εξήγηση αλλά και την πρόβλεψη καταστάσεων).

Το πρόβλημα όσον αφορά στην εφαρμογή του είναι η απόσταση μεταξύ επιστημονικών θεωριών μάνατζμεντ και πράξης ειδικά δε σε θέματα διοίκησης. Επομένως βασικό μέλημα των σύγχρονων επιχειρηματιών και λειτουργών διοίκησης πρεπει να αποτελεί η γεφύρωση του χάσματος μεταξύ της θεωρίας και της εφαρμοστικής λειτουργίας.

Ελληνικό μάνατζμεντ

Το μεγάλο πρόβλημα εστιάζεται στην χαμηλή παραγωγικότητα λόγο χαμηλής αυτοεκτίμησης των διευθυντικών στελεχών στις ελληνικές επιχειρήσεις. (Porter)

Υπάρχει κακή ποιότητα του μεσαίου στελεχικού δυναμικού και η ανάπτυξη μέσω ενός προστατευόμενου περιβάλλοντος. (Ψαρουδάκης)

Τα διευθυντικά στελέχη

Συντονίζουν τη σωστή χρήση και κατανομή των πόρων μιας επιχείρησης, επιβλέποντας τις εργασιακές δραστηριότητες με στόχο την εκπλήρωση των οργανωτικών στόχων. Σχήμα 4



Τύποι μάνατζερ:

- Γενικοί (υπεύθυνοι για την απόδοση όλης της επιχείρησης στο σύνολο της)
- Λειτουργικοί (υπεύθυνοι για την απόδοση μιας επιχειρησιακής λειτουργίας ή ενός τμήματος της επιχείρησης πχ. τμήμα μάρκετινγκ, τμήμα παραγωγής κλπ. - πχ μάνατζερ τμήματος μάρκετινγκ)
- Πρώτης γραμμής. Είναι ένας μάνατζερ που διοικεί προσωπικό το οποίο δεν έχει υφισταμένους (πχ επιθεωρητές πωλήσεων).

Ρόλοι μάνατζερ

Αφορούν στους ρόλους των διοικητικών στελεχών, περιλαμβάνουν δηλαδή δράση (τι κάνουν;) και στυλ (με τι τρόπο;). Σύμφωνα με την έρευνα του Henry Minitzberg κατά την οποία μελετήθηκε ένας σημαντικός αριθμός διευθυντικών στελεχών ως προς την συμπεριφορά τους, προέκυψαν δέκα διαφορετικές κατηγορίες ρόλων οι οποίοι και ομαδοποιήθηκαν στις τρεις παρακάτω κατηγορίες.

- Διαπροσωπικοί. Ο μάνατζερ ως πρόσωπο συμβολικό ηγετικό και ως μεσάζοντας στις διάφορες επαφές.
- Πληροφοριακοί. Ο μάνατζερ συλλέγει πληροφορίες τις οποίες και δίνει στα λοιπά στελέχη της επιχείρησης, επίσης εκπροσωπεί την επιχείρηση σε άλλους φορείς.
- Αποφασιστικοί. Ο μάνατζερ λαμβάνει αποφάσεις διευθυντικές που περιλαμβάνουν τον ρόλο του στελέχους, του επιχειρηματία, του διαπραγματευτή κρίσεων και γενικά του ατόμου που αποφασίζει για την κατανομή των παραγωγικών πόρων της επιχείρησης.

Στυλ κατά Rowe & Mason.

Η Θεωρία τους περιλαμβάνει τέσσερα στυλ διοικητικών στελεχών που είναι το διανοητικό, το αναλυτικό, το συμπεριφορικό και το καθοδηγητικό.

Στυλ κατά Hensey-Blanchard.

Παραθέτουν δύο βασικές κατηγορίες στυλ.

- Προσανατολισμένο στους ανθρώπους
- Προσανατολισμένο στην εργασία

Δεξιότητες μάνατζερ

Αναφέρεται η κατηγοριοποίηση σύμφωνα με την μελέτη του Robert. L. Katz όπου τα διοικητικά στελέχη θα πρεπει να διαθέτουν τρεις τουλάχιστον βασικές δεξιότητες.

- Τεχνικές δεξιότητες πάνω στην εργασία.
- Ανθρώπινες (συνεργασία).
- Διανοητικές (λύσεις καταστάσεων).

Οι παραπάνω δεξιότητες αποτελούν τα απαραίτητα εφόδια για να γίνει κάποιος μάνατζερ. Παράλληλα, εξίσου σημαντικής βαρύτητας στοιχείο αποτελεί η εξειδίκευση σε κάποιο τομέα, κάτι που είναι σημαντικό για την μετάβαση του ατόμου σε θέση διεύθυνσης στον τομέα αυτόν. Παράλληλα η σπουδή του στο μάνατζμεντ συμπληρώνει το πακέτο των εφοδίων του σύγχρονου μάνατζερ.

Ιστορική αναδρομή στο μάνατζμεντ πηγή (Πηγή 5)

Το μάνατζμεντ αποτέλεσε αντικείμενο μελέτης από την αρχαιότητα ως η δυνατότητα του να διοικείς και να διοικείσαι από άλλους. Στα αποφθέγματα των 7 σοφών της ελληνικής αρχαιότητας, βρίσκονται σημαντικές έννοιες που αφορούν σε διοικητικά και οργανωτικά θέματα όπως, «άρχεσθαι μαθών άρχειν επιστήση» (να μάθεις να διοικείσαι, για να μπορείς να διοικείς) και «σκοπείν χρή παντός χρήματος την τελευτήν κή αποβήσει» (να σκέπτεσαι και να υπολογίζεις τις συνέπειες της κάθε ενέργειάς σου) του Σόλωνος (640559 π.Χ.), «άρχων κόσμει σ' αυτόν» (να εφοδιάζεις τον εαυτό σου με προϊόντα όταν διοικείς) και «αρχή άνδρα δείκνυσι» (η άσκηση της εξουσίας δείχνει τις ικανότητες αυτού που την ασκεί) του Πιττακού (640-569 π.Χ.), «νόει το πραττόμενον» (να ξέρεις τι κάνεις) του Βίαντος (625-540 π.Χ.), «χρόνου φείδου» (να χρησιμοποιείς με φειδώ το χρόνο) του Χίλωνος (600520 π.Χ.) κ.ά. Ο Σωκράτης (470-399 π.Χ.) και ο Πλάτων (429-347 π.Χ.) δίδαξαν τον καταμερισμό των έργων.

Ο Ξενοφών (427-355 π.Χ.) κήρυξε την ανάγκη της τάξης και της οργάνωσης. Ο Αριστοτέλης (384-322 π.Χ.) έκανε λόγο για υποκατάσταση των εργαλείων στην ανθρώπινη εργασία και για τις ανθρώπινες σχέσεις.

Πολύ αργότερα κομβικό σημείο στην εξέλιξη του μάνατζμεντ απετέλεσε ο Leonardo da Vinci (1452-1519) που διατύπωσε, 500 χρόνια πριν από το θεωρούμενο ως πατέρα της επιστημονικής οργάνωσης Φρ. Ταίηλορ, ένα σύστημα οργάνωσης της εργασίας με τη χρήση των κινήσεων και του χρόνου.

Ο πατέρας της νεότερης Πολιτικής Οικονομίας Άνταμ Σμιθ (A. Smith), στο κλασικό έργο του για τον πλούτο των εθνών (1779), υποστήριξε την ανάγκη του καταμερισμού των έργων και της εκπαίδευσης ως βασικό στοιχείο για την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας.

Το 1832 ο καθηγητής του Πανεπιστημίου του Cambridge Τσαρλ Μπαμπέιζ (Ch. Babbage), που επινόησε την υπολογιστική μηχανή, διατύπωσε οργανωτικές αρχές και μεθόδους για την απόκτηση εργατικής δεξιοτεχνίας, ιδιαίτερα από εργάτες με μειωμένες ικανότητες και αποδόσεις. Ο μαθητικός Πονσελέ υποστήριξε το 1835 ότι πρέπει ν' αποφεύγεται η υπέρμετρη κόπωση των εργαζομένων διότι οδηγεί σε μείωση της αποδοτικότητας και της παραγωγικής δυνατότητας τους.

Σχολές προσέγγισης και σκέψης για το μάνατζμεντ

Κλασσική σχολή Taylor, Fayol, Weber

Taylor: Επιστημονικό Μάνατζμεντ

Σημαντικά σημεία κλειδιά της Θεωρίας. *Επιστήμη για κάθε εργασία – σχεδιασμός - επιλογή και εκπαίδευση εργαζομένων – κίνητρα - καταμερισμός εργασιών.*

Φρ. Ταίηλορ [Taylor] (1856-1915) Αμερικανός Μηχανικός. Η θεωρητική θεμελίωση του έργου του συνοψίζεται στα εξής: Προάγεται η επιστήμη αντί του εμπειρισμού και η αρμονία αντί της διχόνοιας, καθως και η συνεργασία – ομαδικότητα αντί του ατομικισμού. Δίνεται βαρύτητα στην εξειδίκευση του κάθε εργαζομένου για την επίτευξη της μεγαλύτερης δυνατής απόδοσής. Ο Taylor διατύπωσε ένα σύστημα επιστημονικής οργάνωσης της εργασίας με βάση τον υπολογισμό των χρόνων εκτέλεσης της, η οποία και θα προσδιορίζει την πρότυπη (κανονική) απόδοση, θέτοντας ένα διαφορετικό σύστημα αμοιβής, βασικό γι' αυτούς που θα είχαν την κανονική απόδοση και υψηλότερο (επιβράβευση) γι' αυτούς που θα είχαν υψηλότερη απόδοση. Το σύστημα του γενικά ήταν πρωτοποριακό και καινοτόμο για την εποχή, αλλά δέχτηκε πολλές επικρίσεις γιατί θεωρήθηκε ότι αγνόησε την ανθρώπινη φυσιολογία και ψυχολογία. Θεωρείται ως ο άνθρωπος που εισήγαγε το επιστημονικό μάνατζμεντ. Η ολοκληρωμένη προσέγγιση της θεωρίας του εφαρμόζεται από στελέχη των επιχειρήσεων ακόμη και σήμερα.

A. Fayol: Η «ανακάλυψη» της Διοίκησης

Σημαντικό σημείο κλειδί της Θεωρίας αποτελεί η έμφαση στις ενέργειες των στελεχών μάνατζμεντ στον χώρο της παραγωγής.

Διοίκηση είναι να προβλέπεις, προγραμματίζεις, οργανώνεις, καθοδηγείς, συντονίζεις και ελέγχεις

Ο Ανρί Φεγιόλ [Fayol] (18411925) ήταν Γάλλος μηχανικός ο οποίος και θεωρείται ως ο θεμελιωτής της επιστημονικής διοίκησης. Έδωσε την έννοια της διοίκησης **(ο θεωρητικός της διαχείρισης)** . Έκανε τη διάκριση μεταξύ των κύριων λειτουργιών της επιχείρησης και διατύπωσε αρχές επιστημονικής διοίκησης καθορίζοντας ως περιεχόμενο της τα πέντε «στοιχεία διοίκησης»: πρόβλεψη - οργάνωση - διεύθυνση - συντονισμό - έλεγχο, τα οποία, όπως αναφέραμε παραπάνω, έγιναν και γίνονται και σήμερα αποδεκτά από όλους. Ο Φεγιόλ θεωρεί ότι το μάνατζμεντ μπορεί να διδαχθεί εφόσον διατυπωθούν με σαφή τρόπο οι αρχές που το διέπουν.

Στις οργανώσεις πρέπει να ασκείται ορθολογική εξουσία (έναντι της χαρισματικής ή παραδοσιακής εξουσίας)

Σημαντικά σημεία κλειδιά της Θεωρίας : *Καταμερισμός εργασίας και εξειδίκευση - ιεραρχία εξουσίας - κανονισμοί εργασιών - εφαρμογή κανόνων ιδιαιτερότητας – επαγγελματισμός στελεχών.*

Ο Weber υπήρξε γερμανός κοινωνιολόγος ο οποίος θεωρούσε πως ένας οργανισμός γραφειοκρατικός για να είναι αποτελεσματικός θα πρέπει να διέπεται από τις παρακάτω βασικές αρχές:

- Αλυσίδα εντολής: Ιεραρχικά διευθετημένα επίπεδα εξουσίας με μεγαλύτερη εξουσία στα ανώτερα επίπεδα από τις θέσεις των κατώτερων βαθμίδων. Ευθύνη και εξουσία «πάνε μαζί».
- Επιλογή των μελών για εργασία με τυπικές διαδικασίες βάση της εξειδίκευσης τους. Καταμερισμός της εργασίας με βάση την εξειδίκευση των μελών.
- Ύπαρξη ορθολογικά διατυπωμένων κανόνων που εγγυώνται την σταθερότητα και προβλεψημότητα της συμπεριφοράς που καθορίζουν οι διαδικασίες και οι σχέσεις μέσα στην οργάνωση. Εφαρμογή των κανόνων δίχως να λαμβάνονται υπόψη οι ιδιαιτερότητες των ατόμων.

Αξιολόγηση της κλασσικής προσέγγισης (Πηγή: management Montana & Charnov 3η Αμερικάνικη Έκδοση)

Η κλασσική προσέγγιση ενδιαφέρεται περισσότερο για την εργασία. Η κλασσική θεωρία υποστηρίζει πως το κλειδί για την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων μιας επιχείρησης και φυσικά για την υψηλότερη της παραγωγικότητα αποτελούσε ο σχεδιασμός της εργασίας σε συνδυασμό με την χρήση κατάλληλων κινήτρων και τις αποτελεσματικές λειτουργίες μάνατζμεντ. Λόγω όμως της απουσίας της ανθρώπινης διάστασης, η θεωρία αυτή αποτέλεσε αντικείμενο επίκρισης προκαλώντας την αντίσταση πολλών εργαζομένων θεωρώντας την απρόσωπη και τυπική. Παρόλα αυτά ορισμένες βασικές της αρχές εφαρμόζονται ακόμη και σήμερα στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Η σχολή της συμπεριφοράς (McGregor, Maslow, Mayo)

Η σχολή της συμπεριφοράς αναπτύχθηκε με την συμβολή των επιστημών της συμπεριφοράς οι οποίες και μελέτησαν ζητήματα που αφορούσαν την ανθρώπινη παρακίνηση. Τόσο ο Maslow όσο και ο McGregor θεωρούν πως ο αυτοπραγματούμενος άνθρωπος αποτελεί μια ακριβής έννοια στην μελέτη και ερμηνεία των ανθρώπινων κινήτρων. Επομένως η σχολή της συμπεριφοράς δεν ενδιαφέρεται τόσο για την εργασία, όπως η κλασσική, αλλά για την κατανόηση του εργαζομένου κάτι που αποτελεί σημείο αναφοράς για το επιτυχημένο μάνατζμεντ.

D. McGregor (Η θεωρία X και Y)

- Θεωρία Χ. Παρουσιάζει μια αρνητική εικόνα για τον εργαζόμενο. Οι περισσότεροι άνθρωποι πρέπει να ελέγχονται στενά στην εργασία τους και να καθοδηγούνται αυστηρά αλλά και να απειλούνται (αν χρειαστεί) για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Αποφεύγουν τις ευθύνες και δεν έχουν φιλοδοξίες.

- Θεωρία Υ. Προτείνει μια θετική άποψη για τον εργαζόμενο. Οι εργαζόμενοι μπορούν να δείξουν ειλικρινές ενδιαφέρον για τη δουλειά τους όταν η αίσθηση συμμετοχής τους είναι υψηλή. Μαθαίνουν κάτω από κατάλληλες συνθήκες και επιδιώκουν την ευθύνη.

Η άποψη του είναι πως η θεωρία Υ προβάλει με πιο πειστικό τρόπο την πραγματική φύση των εργαζομένων και θα πρέπει αυτή να καθοδηγεί την διοικητική πρακτική.

Η θεωρία Υ έθεσε μια ανθρωπιστική πρακτική που οδήγησε σε σχεδιασμό εργασιών που προσέγγιζαν και κέντριζαν το ενδιαφέρον των εργαζομένων, προάγοντας την ανάπτυξη του ατόμου, βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητα της εργασίας, και φυσικά διευκολύνοντας έτσι την παραγωγικότητα.

Maslow

Σύμφωνα με τον Maslow, σημαντικό κριτήριο παρακίνησης αποτελεί η ανικανοποίητη ανάγκη. Η ψυχολογική ανάπτυξη του ανθρώπου σκιαγραφείται από την μετάβασή του από τις φυσιολογικές βασικές ανάγκες (τις πιο προσωπικές) στις περισσότερο κοινωνικές ανάγκες (όπως για σεβασμό, αυτοεκτίμηση και αυτοπραγμάτωση). Ο Μάσλοου διατύπωσε την θεωρία της ιεράρχησης των ανθρωπίνων αναγκών προσδιορίζοντας πέντε βασικά επίπεδα αναγκών (εικόνα 1). Η θεωρία του βασίζεται στην αρχή του ελλείμματος σύμφωνα με την οποία μια ικανοποιημένη ανάγκη παύει να λειτουργεί υποκινητικά αλλά και στην αρχή της προόδου όπου οι ανθρώπινες ανάγκες είναι απόλυτα ιεραρχημένες. Αρχικά οι άνθρωποι ενδιαφέρονται για την κάλυψη των κατώτερων αναγκών και σιγά σιγά μόλις καλύψουν το χαμηλότερο επίπεδο προσβλέπουν στην ικανοποίηση του επόμενου.



Πηγή εικόνας https://sciencearchives.wordpress.com/2014/12/02/%CE%AF-maslow/

Σύμφωνα με την παραπάνω θεωρία οι άνθρωποι ικανοποιούν τις ανάγκες με μία σειρά. Μόλις ικανοποιηθούν για παράδειγμα οι φυσιολογικές ανάγκες ξεκινά η επιθυμία ικανοποίησης των αναγκών του ανώτερου επιπέδου που είναι οι ανάγκες ασφάλειας κοκ. Το συμπέρασμα από την θεωρία αυτή είναι ότι εφόσον οι διοικήσεις ικανοποιούν τις ανάγκες των εργαζομένων επιτυγχάνεται μεγαλύτερη παραγωγικότητα.

Elton Mayo

Σημαντικός παράγοντας αύξησης της παραγωγικότητας είναι το κοινωνικό περιβάλλον της εργασίας. Επικέντρωση σε ζητήματα υποκίνησης, συμπεριφοράς ομάδων, σχέσεων ανάμεσα στις ομάδες, ηγεσίας ως βασικά στοιχεία αύξησης της απόδοσης στην εργασία. Τα πειράματα στο Hawthorne από τον Elton Mayo το 1928 έδειξαν ότι η ομάδα δημιουργεί δικές της άτυπες νόρμες συμπεριφοράς προς τις οποίες συμμορφώνονται τα μέλη της. Το ανθρώπινο στοιχείο έχει πολύ μεγαλύτερη σημασία από ότι θεωρείτο (στο πλαίσιο του επιστημονικού μάνατζμεντ) μέχρι τότε. Τίθεται επίσης η αναγνώριση της ανάγκης για ικανοποίηση του εργαζομένου από την εργασία του.

Αξιολόγηση της συμεριφορικής σχολής

Αφορά στην κατανόηση των εργαζομένων σε σχέση με την βελτίωση της παραγωγικότητας. Είναι μια προσέγγιση η οποία επηρέασε σημαντικά την θεωρία του μάνατζμεντ στις ΗΠΑ. Δημιούργησε ένα πιο μοντέρνο και προηγμένο τρόπο αντίληψης της εργασίας κάτι που οδήγησε στην υιοθέτηση πιο αποτελεσματικών τρόπων διοίκησης όπου κεντρικό σημείο αναφοράς αποτελεί ο παράγων άνθρωπος.

Ποσοτική σχολή

Εφαρμογή των μαθηματικών και της στατιστικής για την επίλυση διοικητικών προβλημάτων. Η σχολή αυτή είναι γνωστή και ως επιχειρησιακή έρευνα. Η τυπική της προσέγγιση έχει ως εξής: Δημιουργείται ένα ζήτημα, αναλύεται διεξοδικά και με την βοήθεια μαθηματικών μοντέλων προσδιορίζεται το πρόβλημα επακριβώς και δίνεται η λύση του. Η παραπάνω σχολή χρησιμοποίει διάφορες τεχνικές όπως:

- Μαθηματικές προβλέψεις
- Γραμμικός προγραμματισμός (άριστη κατανομή πόρων για μια δεδομένη εκροή)
- Διοίκηση αποθεμάτων (έλεγχος αποθεμάτων με σκοπό την άριστη ποιότητα και ανταπόκριση)
- Θεωρεία αναμονής (βασικό της στοιχείο ο περιορισμός του χρόνου αναμονής των πελατών)
- Ανάλυση δικτύου (διαίρεση πολύπλοκων έργων σε επί μέρους τμήματα έργου για καλύτερη ανάλυση, έλεγχο κλπ)
- Προσομοίωση (δημιουργία μοντέλων καταστάσεων με σκοπό την δοκιμή λύσεων)

Ενδεχομενική προσέγγιση

Ονομάζεται και θεωρία της εξάρτησης. Σύμφωνα με την θεωρία αυτή δεν υπάρχουν συνταγές και όλα εξαρτώνται από τις περιστάσεις. Λόγο της διαφορετικότητας των επιχειρήσεων (μέγεθος, τεχνολογία, εξωτερικό περιβάλλον, ατομικότητα κλπ) η λέξη κλειδί στην συγκεκριμένη προσέγγιση είναι η λέξη "εξαρτάται". Επομένως οι μάνατζερ στην θεωρία αυτή είναι εξαρτημένοι από τις συνθήκες και τις ιδιαιτερότητες της κάθε κατάστασης, προσπαθώντας να δουν την εφαρμογή των κανόνων του μάνατζμεντ σε πραγματικές καταστάσεις, προσαρμόζοντας στην κάθε περίπτωση αυτό που θα λειτουργούσε καλύτερα, αναζητώντας παράλληλα του λόγους αποτυχίας σε περιπτώσεις καταστάσεων αποτυχίας μιας τεχνικής του μάνατζμεντ.

Συστημική προσέγγιση

Θεωρία των συστημάτων όπου η επιχείρηση αποτελεί ένα ανοιχτό σύστημα με συνεχόμενη αλληλεπίδραση με το περιβάλλον του. Στηρίζεται στην επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων μιας επιχείρησης, δηλαδή αντιμετωπίζει την επιχείρηση σαν μια οντότητα με την μορφή συστήματος. Ως σύστημα καλείται ένας αριθμός αλληλοεξαρτώμενων μερών που λειτουργούν συνολικά με συγκεκριμένο σκοπό.

Σύγχρονες απόψεις

- Διοικητική διαδικασία που αποτελεί την εφαρμογή εκ μέρους των μάνατζερ των 4 βασικών λειτουργιών Σχεδιασμός, Οργάνωση, Διεύθυνση και Έλεγχος.

- Νέα κίνηση ανθρώπινων σχέσεων αποτελεί μια σύνθεση της θετικής άποψης για την ανθρώπινη φύση με την επιστημονική μελέτη οργανισμών (οι οποίοι και διαπρέπουν σε θέματα διοίκησης).

- Θεωρία Ζ (τεχνικές του Ιαπωνικού Μάνατζμεντ). Έχει ως βασικά χαρακτηριστικά: μακρόχρονο προσωπικό - αραιά παραγωγή και οριζόντιες μετακινήσεις προσωπικού, δίδεται έμφαση στη σταδιοδρομία του προσωπικού - συναινετικές αποφάσεις - ανάμιξη των εργαζομένων σε θέματα της επιχείρησης.

- Διοίκηση ολικής ποιότητας. Βασικός ο ανθρώπινος παράγων (διαχείριση γνώσης και διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες). Η διοίκηση ολικής ποιότητας θα αναλυθεί εκτενώς στα παρακάτω κεφάλαια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Ο ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ- ΕΠΙΧΕΊΡΗΣΗ

Ο οικονομικός οργανισμός αποτελεί ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο συνδυάζονται συστηματικά οι παραγωγικοί συντελεστές με σκοπό την παραγωγή υλικών αγαθών ή την παροχή υπηρεσιών απαραίτητων για την ικανοποίηση ανθρωπίνων αναγκών. Η επιχείρηση είναι ένας οικονομικός οργανισμός που αποσκοπεί στο κέρδος.

Είδη επιχειρήσεων με βάση το μέγεθος

Βασικά κριτήρια διαχωρισμού είναι ο τζίρος, ο κύκλος πωλήσεων, ο αριθμός προσωπικού, τα κεφάλαια που επενδυθήκαν, η έκταση όσον αφορά στις γεωργικές επιχειρήσεις αλλά και πολλοί άλλοι παράγοντες.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν τα παρακάτω πλεονεκτήματα:

- ✓ Ευκολότερος έλεγχος και επικοινωνία με το προσωπικό από τον ιδιοκτήτη.
- ✓ Ευελιξία στις συναλλαγές με τους πελάτες κλπ.
- ✓ Ηπιότερη φορολόγηση.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν τα παρακάτω πλεονεκτήματα:

- ✓ Διαθέτουν κεφάλαια εκσυγχρονισμού με χαμηλό κόστος αλλά και για έρευνα βελτίωσης παραγωγής και προϊόντων.
- ✓ Συνάπτουν εμπορικές συμφωνίες χαμηλού κόστους.
- ✓ Ασκούν ευκολότερα και πιο σωστά το μάνατζμεντ.
- ✓ Έχουν ευχέρεια εξεύρεσης κεφαλαίων .

Η ατομική επιχείρηση

Με τον όρο **ατομική επιχείρηση** εννοούμε την επιχείρηση εκείνη όπου ο ιδιοκτήτης της είναι ένα και μόνο φυσικό πρόσωπο. Αυτής της μορφής η επιχείρηση παρουσιάζει τα πλεονεκτήματα των μικρών επιχειρήσεων και χαρακτηρίζεται από το ισχυρό ατομικό κίνητρο. Βασικό μειονέκτημα αυτής της επιχείρησης αποτελεί το ρίσκο της απώλειας της ατομικής περιουσίας του επιχειρηματία.

Οι Εταιρικές επιχειρήσεις ή εταιρίες

Με τον όρο εταιρική επιχείρηση (εταιρία) καλούμε την περίπτωση κατά την οποία οι ιδιοκτήτες είναι τουλάχιστον δύο φυσικά **πρόσωπα**. Διακρίνονται σε προσωπικές όπου βασικό ρόλο παίζουν τα πρόσωπα και κεφαλαιουχικές όπου κύριο ρόλο διαδραματίζουν τα κεφάλαια.

Οι Προσωπικές εταιρίες μπορούν να έχουν τις παρακάτω μορφές

Ομόρρυθμη. Χαρακτηρίζεται από τη προσωπική ευθύνη των μέτοχων για τα χρέη. Δεν γίνεται μεταβίβαση περιούσιας χωρίς τη συγκατάθεση των μελών.

Απλή ετερόρρυθμη. Στην περίπτωση αυτή ένας ομόρρυθμος εταίρος είναι υπεύθυνος μέχρι το ποσό συνεισφοράς του ενώ οι υπόλοιποι ετερόρρυθμοι εταίροι είναι απλοί χρηματοδότες χωρίς δικαίωμα διαχείρισης της περιουσίας της επιχείρησης.

Συμμετοχική ή αφανής. Εδώ ένας μόνον από τους εταίρους είναι φανερός (δεν αποτελεί νομικό πρόσωπο και δεν έχει υποχρέωση δημοσιότητας).

Συνεταιρισμός. Είναι εταιρία στην οποία το κεφάλαιο μεταβάλλεται με βάση των αριθμό των συνεταιριστών.

Οι Κεφαλαιουχικές εταιρίες μπορούν να έχουν τις παρακάτω μορφές

Ανώνυμη. Όλο το κεφάλαιο διαιρείται σε μετοχές που ανήκουν σε τρίτα πρόσωπα. Οι μέτοχοι ευθύνονται στο ποσό που έχουν διαθέσει.

Κατά μετοχές ετερόρρυθμη. Τα κεφάλαια των ετερόρρυθμων εταίρων μπορούν να μεταβιβασθούν σε τρίτα πρόσωπα χωρίς να επέλθει λύση της επιχείρησης.

Περιορισμένης ευθύνης. Στην εταιρία αυτής της μορφής τα επιμέρους μερίδια της επιχείρησης δεν είναι μετοχές. Ο θάνατος μέτοχων δεν συνεπάγεται το τέλος της επιχείρησης και οι εταίροι είναι υπεύθυνοι μέχρι στο ποσό συνεισφοράς τους. Συνδυάζει τα πλεονεκτήματα της ΟΕ και της ΑΕ εταιρίας.

Συμπλοιοκτησία. Εταιρία με σκοπό την από κοινού χρήση και εκμετάλλευση πλοίου.

Συνασπισμοί και συνεργασίες επιχειρήσεων

Αποτελούν ομάδες συνασπισμένων ή συνεργαζόμενων επιχειρήσεων. Είναι αμυντικού χαρακτήρα με αύξηση των πόρων του δημιουργούμενου επιχειρηματικού σχήματος ή επιθετικού χαρακτήρα με στόχο την κυριαρχία στην αγορά και τη δημιουργία μονοπωλιακών καταστάσεων.

Κατηγορίες συνασπισμών:

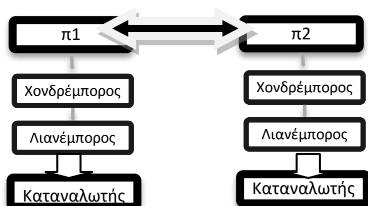
- Συνασπισμός οριζόντιας ή παράλληλης διάταξης (όταν οι επιχειρήσεις ανήκουν στο ίδιο στάδιο πχ μεταξύ παραγωγών).
- Συνασπισμός κάθετης διάταξης (ο παραγωγός παίρνει την πρώτη ύλη από άλλον παραγωγό και προμηθεύει τα προϊόντα στον χονδρέμπορο).
- Συμπληρωματικής διάταξης (όταν παράγουν οι επιχειρήσεις προϊόντα συμπληρωματικά).

Συνασπισμός οριζόντιας ή παράλληλης διάταξης (σχήμα 5).

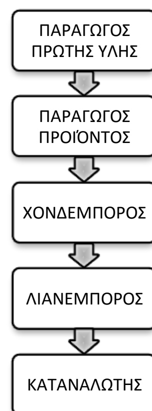
Συνασπισμός κάθετης διάταξης (σχήμα 6).

Συνασπισμός μεταξύ των παραγωγών (Π) (σχήμα 5&6)

Σχήμα 5



Σχήμα 6



Ανάλογα με την μορφή συνεργασίας οι επιχειρήσεις χωρίζονται σε διάφορες κατηγορίες:

Rings. Έχουν ως κοινή στρατηγική την πρόκληση τεχνητής έλλειψης ενός αγαθού με στόχο την μεταπώληση του σε υψηλότερη τιμή.

Κοινοπραξίες. Συνενώσεις όπως για παράδειγμα τα 120 ενωμένα εργοστάσια επίπλων.

Καρτέλ. Συγκεντρώσεις ομοειδών επιχειρήσεων με βάση τον καθορισμό της ποιότητας, της ποσότητας, των τιμών κλπ.

Κονσέρν. Συγκεντρώσεις επιχειρήσεων όπου νε μεν η νομική υπόσταση των επιχειρήσεων δεν θίγεται αλλά η οικονομική και διοικητική τους αυτοτέλεια περιορίζεται (πχ με ανταλλαγή κεφαλαίων).

Εταιρίες συμμετοχών. Όμιλοι επιχειρήσεων οι οποίοι διαθέτουν μια εταιρία συμμετοχών μη παραγωγική αλλά με στόχο την εποπτεία και τον έλεγχο των θυγατρικών επιχειρήσεων (παράδειγμα ο όμιλος Μπουτάρη).

Τραστ. Δημιουργία μεγαλύτερης επιχείρησης ή επιχειρήσεων από τις προηγούμενες είτε μέσω εξαγοράς ή συγχωνεύσεων. Οι συγχωνευθείσες εταιρίες χάνουν την διοικητικό-οικονομική τους αυτοτέλεια και την περιουσία τους αφού αυτά μεταφέρονται στην μεγαλύτερη εταιρία.

Χαρακτηριστική η περίπτωση της Ελληνικής εταιρίας σοκολάτας Παυλίδης η οποία εξαγοράστηκε από την Jacob Suchard οι οποίες με την σειρά τους εξαγοράστηκαν από την Kraft η οποία ανήκει στην εταιρία Philip Morris. Κατά την εξαγορά μιας επιχείρησης εξαγοράζεται το υλικό αλλά και το ανθρωπινό κεφάλαιο.

Στρατηγικές επιχειρηματικές συμμαχίες (συμβολαιακής συνεργασίας)

Είναι μια μορφή η οποία συνηθίζεται με την μορφή της δημιουργίας μιας μεικτής_επιχείρησης για την από κοινού παραγωγή κάποιου προϊόντος ή κάποιας κοινής ερευνητικής αναπτυξιακής δραστηριότητας.

Μάνατζμεντ και παραγωγικότητα

Ως παραγωγικότητα εκφράζεται η ποσοτικοποιημένη σχέση ανάμεσα στην ποσότητα προϊόντος και στους συντελεστές παραγωγής.

$$\text{Παραγωγικότητα} = \frac{\text{Παραγωγή}}{\text{Αναλωθέντα για την παραγωγή}}$$

Η αύξηση της πραγματοποιείται με αύξηση της παραγωγής με ίδιες εισροές (συντελεστές παραγωγής), με ίδια ή αυξημένη παραγωγή άλλα μειωμένες εισροές και αποτελεί και το βασικό ζητούμενο και στόχο του μάνατζμεντ. Επομένως το μάνατζμεντ στοχεύει στην αύξηση της παραγωγικότητας η οποία αφενός μεν θα προσδίδει κέρδος στις επιχειρήσεις ή καλύτερες υπηρεσίες στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Η αύξηση της παραγωγικότητας αποτελεί το βασικό ζητούμενο και μπορεί να επιτυγχάνεται με διάφορους τρόπους όπως:

Όσον αφορά στις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις επιτυγχάνεται με τη συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων, με την αποσαφήνιση των στόχων της επιχείρησης, την μεθοδική και συντονισμένη εργασία. Παράλληλα χρειάζεται να υπάρχει ένα αίσθημα σιγουριάς και πνεύμα αξιοκρατίας και δικαιοσύνης ανάμεσα στους εργαζομένους. Επίσης σημαντικό είναι να υπάρχουν οικονομικά κίνητρα, εμπλουτισμός της εργασίας, ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης, συνεχής βελτίωση των φυσικών συνθηκών εργασίας, επιμόρφωση και εκπαίδευση.

Όσον αφορά στις μη κερδοσκοπικές οργανώσεις η αύξηση της παραγωγικότητας μπορεί να επιτυγχάνεται με τις ακόλουθες μεθόδους όπως η αναζήτηση κατευθύνσεων, ο σαφής ορισμός των προτεραιοτήτων, οι εξειδικευμένοι στόχοι, η σαφής εφαρμογή των προγραμμάτων και η μέτρηση των αποτελεσμάτων.

Σύμφωνα με τον Deming βασικός υπεύθυνος για την αύξηση της παραγωγικότητας στους κερδοσκοπικούς ή μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς είναι ο μάνατζερ. Σύμφωνα με τις υποδείξεις του σημαντικά στοιχεία τα οποία και παίζουν ρόλο προς αυτή την κατεύθυνση αποτελούν:

- Ο μακροχρόνιος σχεδιασμός.
- Η σταθερή και χωρίς υποχωρήσεις ποιότητα.

- Ο στατιστικός έλεγχος παραγωγικής διαδικασίας.
- Οι λίγοι και καλοί προμηθευτές.
- Η εκπαίδευση των εργατών στην εργασία τους και η συνεχής επιμόρφωση τους.
- Η απαίτηση για ποιοτική εργασία και όχι απλά η τυπική τήρηση των ωραρίων.
- Η εκπαίδευση σε στατιστικές μεθόδους.

Την αποκλειστική ευθύνη για όλα τα παραπάνω αλλά και ότι άλλο οδηγεί σε αύξηση της παραγωγικότητας την έχει το μάνατζμεντ της επιχείρησης. **Με λίγες λέξεις…** το **μάνατζμεντ** αποτελεί μια διαδικασία που συντονίζει τους πόρους και τις δυνατότητες μιας επιχείρησης λαμβάνοντας υπόψη το περιβάλλον και συντελώντας στην επίτευξη της αποστολής και των σκοπών της με την μεγαλύτερη δυνατή παραγωγικότητα. Οι λειτουργίες της είναι *ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, η καθοδήγηση και ο έλεγχος*. Εφαρμόζεται σε οικονομικούς οργανισμούς, μικρομεσαίες επιχειρήσεις, μεγάλες επιχειρήσεις κλπ και έχει ως βασικό στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων.

Οι επιχειρησιακές λειτουργίες του μάνατζμεντ

Αποτελούν ελεγχόμενες μεταβλητές από την διοίκηση της επιχείρησης.

- Το μάρκετινγκ ως επιχειρησιακή λειτουργία.

Διαδικασία μέσω της οποίας οι επιχειρήσεις δημιουργούν αξία για τους πελάτες τους και οικοδομούν ισχυρές σχέσεις με αυτούς με σκοπό να πάρουν αξία από αυτούς. Το μάρκετινγκ περιλαμβάνει δραστηριότητες και αποφάσεις επάνω στα βασικά σημεία του μίγματος μάρκετινγκ που είναι το προϊόν, η τιμή, η προώθηση και η διανομή. (Αναλυτικά θα μελετηθεί στο μάθημα Μάρκετινγκ Οίνων και Ποτών)

- Η παραγωγή ως επιχειρησιακή λειτουργία.

Χαρακτηρίζεται ως η δημιουργία χρήσιμων αγαθών προς πώληση ή αλλιώς ως ο μετασχηματισμός κατόπιν οργανωμένων δραστηριοτήτων των πρώτων ή ήμι-κατεργασμένων υλών σε έτοιμα προς χρήση προϊόντα. Εφαρμόζεται με μηχανοποίηση και με τεχνολογική υποστήριξη.Υιοθετεί την αρχή της απλοποίησης τυποποίησης και εξειδίκευσης. Είναι ποσοτική και απασχολεί μεγάλο αριθμό εργαζομένων. Έχει επίσης συνήθως υψηλά έξοδα στις επιχειρήσεις.

Το Μάνατζμεντ παραγωγής έχει αρμοδιότητες όπως ο προσδιορισμός του είδους παραγωγής, η δημιουργία των εγκαταστάσεων, η ανεύρεση μεθόδων και η επιλογή των καταλληλότερων εξ αυτών για την παραγωγή, καθώς και η βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας αλλά και η συντήρηση του εξοπλισμού. Δημιουργεί επίσης τον σχεδιασμό (σχέση χρόνου –ποσότητας) προετοιμασίας των μέσων παραγωγής και τον άμεσο συντονισμό του με το τμήμα πωλήσεων. Ελέγχει την παραγωγή – και τις σχέσεις παραγωγής ποιότητας – προόδου-δυναμικότητας κλπ.

- Ο εφοδιασμός και οι προμήθειες ως επιχειρησιακή λειτουργία.

Συνιστά την λειτουργία επιλογής των *επτά σωστών* για την αγορά. *Προϊόντων – Τιμών – Ποσότητας – Ποιότητας – Χρόνου - Τόπου και Με σωστούς όρους.* Προϋποθέτει ως λειτουργία γνώση της αγοράς, στενή επαφή με το τμήμα παραγωγής, έλεγχο αποθεμάτων, δεσμεύσεις ποιότητας και χρόνου παράδοσης με τους προμηθευτές και διαρκή έρευνα αγοράς για την εξεύρεση πηγών εφοδιασμού ποιοτικότερων και οικονομικότερων.

Εφοδιαστική αλυσίδα και logistics.

Αφορά στην διαδικασία σχεδιασμού και στον αποτελεσματικό έλεγχο του ανεφοδιασμού και της οικονομικής ροής των πρώτων υλών των ενδιάμεσων και τελικών προϊόντων και των σχετικών πληροφοριών από το αρχικό σημείο παραγωγής τους μέχρι το σημείο της κατανάλωσης από τον πελάτη με σκοπό την συμμόρφωση (της όλης διαδικασίας) στις απαιτήσεις του πελάτη.

Οι Ενέργειες αφορούν στις προμήθειες, στις μεταφορές προς την επιχείρηση, στην αποθήκευση και στον έλεγχο της διαθεσιμότητας και στην διανομή προϊόντων από την εταιρία προς τους πελάτες της.

- Η χρηματοοικονομική λειτουργία ως επιχειρησιακή λειτουργία.

Αφορά στις ενέργειες για τη χρηματοδότηση των λειτουργιών της επιχείρησης, τον έλεγχο της ταμειακής ροής , την λογιστική (καταγραφή οικονομικών δοσοληψιών) και την κοστολόγηση.

- Άλλες επιχειρησιακές λειτουργίες (έρευνα και ανάπτυξη).

Μεγάλο ρόλο παίζει στην επιτυχία αυτού του τμήματος (έρευνας και ανάπτυξης) το μάρκετινγκ της επιχείρησης διότι με τις πληροφορίες που συλλέγει για τους καταναλωτές δίνει την ευκαιρία και στη δημιουργία προϊόντων ταιριαστών με τις ανάγκες των καταναλωτών – πελατών μιας επιχείρησης. Οργανωτικά συνήθως ως λειτουργία η έρευνα και ανάπτυξη ανήκει στην διοίκηση παραγωγής. Συνήθως όμως απασχολεί και τα δύο τμήματα με δεδομένο ότι η έρευνα και η ανάπτυξη (υφιστάμενου ή νέου) προϊόντος ως συστατικό διαφοροποίησης θα πρεπει να υλοποιείται στο τμήμα παραγωγής. Η διαφοροποίηση αυτή ως πράξη (από ιδέα) ή ως καινοτομία για να είναι επιτυχής εμπορικά επιβάλλεται να εγκρίνεται από το τμήμα μάρκετινγκ το οποίο γνωρίζει καλύτερα τις ανάγκες των πελατών μιας επιχείρησης. Επομένως το τμήμα μάρκετινγκ είναι αυτό που προσδιορίζει τον προσανατολισμό της έρευνας και της καινοτομίας αλλά και τον βαθμό-τρόπο της διαφοροποίησης των προϊόντων σε μία επιχείρηση.

- Αλυσίδα αξίας.

Ανάλυση δυνατοτήτων και πόρων μιας επιχείρησης η οποία συνδυάζει σε σύνολο τις επιχειρησιακές λειτουργίες που προαναφέρθηκαν. Εξετάζει τις σχέσεις μεταξύ των επιχειρησιακών λειτουργιών της επιχείρησης για την δημιουργία ενός προϊόντος. Αναλύει την πορεία των δραστηριοτήτων επομένως και του κόστους των επιμέρους επιχειρησιακών δραστηριοτήτων στα διάφορα σημεία της αλυσίδας με σκοπό την διαφοροποίηση του όπου χρειαστεί. Στην αλυσίδα αξίας εξετάζεται το μέγεθος της συνέργιας μεταξύ των δραστηριοτήτων με σκοπό την επίτευξη μεγαλύτερης αξίας για τον πελάτη.

Το περιβάλλον την επιχείρησης

Η επιχείρηση επηρεάζεται από ένα σύνολο παραγόντων εξωτερικού περιβάλλοντος. Ως περιβάλλον θα μπορούσαμε να προσδιορίσουμε ένα σύνολο από θεσμούς ή δυνάμεις ή παράγοντες οι όποιοι και επηρεάζουν την λειτουργία ενός οργανισμού. Επομένως, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε, ως περιβάλλον, οποιαδήποτε δύναμη υφίσταται γύρω από τον οργανισμό ή την επιχείρηση. Το περιβάλλον των επιχειρήσεων διακρίνεται σε μικρό-περιβάλλον και σε μάκρο-περιβάλλον. Ως μίκρο-περιβάλλον ή ειδικό ορίζουμε το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης ενώ ως μάκροπεριβάλλον ορίζεται το γενικό περιβάλλον μέσα στο οποίο υπάρχει η επιχείρηση.

Το πρώτο αποτελεί επομένως υποσύνολο του δεύτερου αλλά αναφέρεται σε ορισμένες συγκεκριμένες μεταβλητές όπως είναι για παράδειγμα οι πελάτες μιας επιχείρησης. Οι μεταβλητές αυτές διακρίνονται με την σειρά τους σε υποκατηγορίες ανάλογα με το βαθμό σπουδαιότητας που έχουν για την επιχείρηση. Επομένως, έχουμε το άμεσο μικροπεριβάλλον μιας επιχείρησης που αποτελείται από το πελατολόγιο, τους ανταγωνιστές, τους προμηθευτές και τους εμπόρους που διαθέτουν τα προϊόντα στους λιανοπωλητές ή στους χονδρέμπορους. Οι παραπάνω μεταβλητές του άμεσου μικρο-περιβάλλοντος επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την πολιτική της επιχείρησης σε όλα τα λειτουργικά της επίπεδα. Στο έμμεσο μικροπεριβάλλον ανήκουν η οικονομική κοινότητα στην οποία και ανήκει μια επιχείρηση (πχ. τράπεζες), τα μέσα μαζικής επικοινωνίας, οι κρατικοί οργανισμοί και γενικότερα οι υπηρεσίες (πχ εφορία, ΟΑΕΕ) τα συνδικάτα, ορισμένες ομάδες πίεσης (πχ κινήματα οικολόγων), το γενικό καλό για το ευρύ κοινό αφού αυτό αποτελεί και τον τελικό αγοραστή των προϊόντων μιας επιχείρησης. Με τον όρο **μάκροπεριβάλλον** αποκαλούμε το γενικότερο περιβάλλον μιας επιχείρησης το οποίο και είναι μη ελεγχόμενο από την διοίκηση της επιχείρησης όπως είναι η οικονομία πχ (περιβάλλον οικονομικής κρίσης), το γενικότερο επιστημονικό και τεχνολογικό επίπεδο, η πολιτική και η νομοθεσία (φόροι-νόμοι-διατάξεις κλπ), το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον (κουλτούρα), το φυσικό περιβάλλον (κλίμα). Οι μεταβολές στο μάκρο-περιβάλλον θα πρέπει να βρίσκουν σε ετοιμότητα την επιχείρηση έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η προσαρμογή της σε κάθε περίπτωση.

Πινάκας 1. ΜΙΚΡΟ-ΜΑΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΜΙΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ		ΜΑΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
ΑΜΕΣΟ	ΕΜΜΕΣΟ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ (Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν)
ΠΕΛΑΤΕΣ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΛΙΤΙΚΟ- ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ	ΜΜΕ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ –(ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟ) (ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ) (ΗΘΙΚΩΝ ΑΞΙΩΝ)
ΕΜΠΟΡΟΙ	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ	ΦΥΣΙΚΟ
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ	ΣΥΝΔΙΚΑΤΑ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ (ΕΡΕΥΝΑ) (ΑΝΑΠΤΥΞΗ) (ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ)
	ΚΙΝΗΜΑΤΑ	
	ΓΕΝΙΚΟ ΚΟΙΝΟ	

Σχήμα 7. Μίκρο & Μάκροπεριβάλλον (ή αλλιώς ειδικό και γενικό περιβάλλον).



Η διαφορετικότητα στο μάνατζμεντ

Αφορά στα ξεχωριστά χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ανθρώπων τα οποία και επηρεάζουν την συμπεριφορά τους αλλά τον τρόπο μεταχείρισης τους σε ένα οικονομικό κοινωνικό πολιτικό χώρο. Τα στοιχεία της διαφορετικότητας έχουν να κάνουν με το φύλο, την ηλικία, την φυλή, το έθνος, την θρησκεία κλπ. Τα παραπάνω στοιχεία διαφοροποιούν τις συμπεριφορές των ανθρώπων και θα πρέπει να προσδιορίζονται και να λαμβάνονται υπόψη. Επομένως σκοπός της διερεύνησης είναι η υπόδειξη του σωστού και δίκαιου σε κάθε περίπτωση τρόπου διαχείρισης του κάθε εργαζομένου αλλά και των πελατών μιας επιχείρησης, με απώτερο στόχο την καλύτερη αξιοποίηση των δυνατοτήτων και των μεν και των δε προς όφελος της επιχείρησης.

Η σύγχρονη οικονομική τάση στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης της αγοράς, οι ενώσεις κρατών και αγορών (ευρωπαϊκή ένωση, παναμερικανική ένωση κλπ) καθώς και η μετανάστευση κάνουν την διαχείριση της διαφορετικότητας να αποτελεί σημαντικό έργο των σύγχρονων μάνατζερ.

Πινάκας 2. Πλεονεκτήματα της διαφορετικότητας.

ΑΓΟΡΑ
• ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΕΙΔΙΚΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ
• ΒΕΛΤΙΩΜΕΝΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ ΜΕΡΙΔΙΩΝ ΑΓΟΡΑΣ
• ΘΕΤΙΚΗ ΕΙΚΟΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ
• ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΝΕΩΤΕΡΙΣΜΟΥ
• ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΩΝ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΩΝ ΣΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ
• ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ
• ΑΥΞΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ
• ΠΡΟΟΔΕΥΤΙΚΟ ΚΑΙ ΝΕΩΤΕΡΙΚΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ
• ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
• ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΝΕΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ - ΝΕΩΝ ΙΔΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ
• ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΤΟΙΜΟΥ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΑΠΟΡΡΟΦΙΣΗΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΕΩΝ ΕΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΟΙ 4 ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

- ☐ **Ο Σχεδιασμός – Αφορά στη δημιουργία σχεδίων προγραμμάτων στρατηγικής, θέσπισης στόχων κλπ**
- ☐ **Η Οργάνωση - Αφορά στη σχεδίαση της εργασίας, την τμηματοποίηση της επιχείρησης, την οργανωτική δομή, την εξουσία και ευθύνη, την αποκέντρωση, το συντονισμό, την οργανωσιακή κουλτούρα και την ανάπτυξη.**
- ☐ **Διεύθυνση - Παρουσίαση και ανάλυση της διοίκησης και της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων.**
- ☐ **Έλεγχος - Οικονομικός ή παραγωγικών λειτουργιών.**

Σχήμα 8 α. Λειτουργίες Μάνατζμεντ



Σχήμα 8 β. Οι Λειτουργίες του Μάνατζμεντ και ο βαθμός σημαντικότητας τους για την επιχείρηση

ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Και ποσοστά σημασίας των λειτουργιών του μάνατζμεντ

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΥΛΙΚΑ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ

40 % ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ / ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

35% ΟΡΓΑΝΩΣΗ

20% ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

5% ΕΛΕΓΧΟΣ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΠΗΓΗ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ ΣΕΛΙΔΑ 40

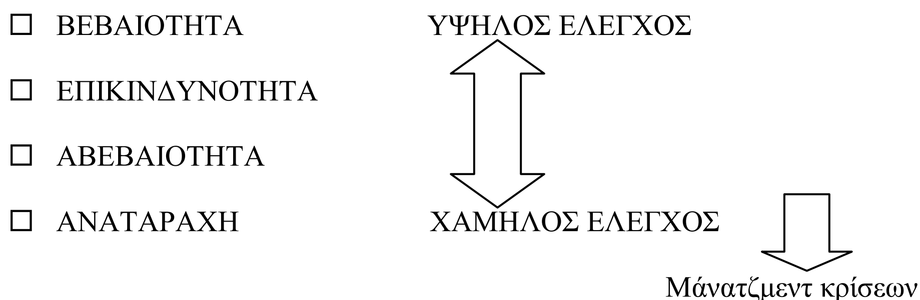
Λήψη των αποφάσεων

Οι αποφάσεις αποτελούν την προτίμηση μιας επιλογής έναντι εναλλακτικών και λαμβάνονται αναλόγως στις βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ και εν μέσω αβεβαιότητας για το μέλλον που αφορούν.

Συνθήκες λήψης αποφάσεων και διοικητικός έλεγχος απόφασης

Ο σημαντικότερος ίσως παράγοντας για τη λήψη των αποφάσεων είναι η σπουδαιότητα της απόφασης (παράδειγμα προσγείωσης στον πόταμο Hudson της Νέας Υόρκης). Ο βαθμός σιγουριάς μιας απόφασης εξαρτάται από τις συνθήκες κάτω από τις οποίες αυτή λαμβάνεται. Όπως δείχνει και το παρακάτω σχήμα σε περιόδους βεβαιότητας αυξάνεται ο έλεγχος μιας απόφασης και των εναλλακτικών της επιλογών, ενώ αντίθετα οι καταστάσεις επικινδυνότητας και αβεβαιότητας μειώνουν τον έλεγχο αυτό. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται σε καταστάσεις αναταραχής θεωρούνται αποφάσεις σε περιόδους κρίσεων όπως για παράδειγμα οι αποφάσεις σε περίοδο σοβαρής οικονομικής κρίσεως κραχ ή πολέμου.

Σχήμα 9. Συνθήκες λήψης αποφάσεων.



Τύποι αποφάσεων / Τρόποι επίλυσης προβλημάτων

Υπάρχουν διάφορες κατηγορίες και τύποι αποφάσεων ανάλογα με τη φύση του προβλήματος, τη χρονική διάρκεια λήψης, την επιχειρησιακή λειτουργία στην οποία εστιάζονται και το βαθμό ανάμειξης των ατόμων που εργάζονται σε μια επιχείρηση σε αυτές.

Αποφάσεις προγραμματισμένες και μη προγραμματισμένες

Παράδειγμα η απόφαση ενός διευθυντή να λαμβάνει δύο αναφορές την εβδομάδα για έναν μήνα από τους πωλητές του σχετικά με την πρόοδο στην προώθηση ενός νέου λιπάσματος, αφορά σε μια απόφαση προμελετημένη και φυσικά προγραμματισμένη για κάποια περίοδο της εργασίας του τμήματος πωλήσεων, ενώ η απόφαση της ξαφνικής περικοπής μισθών λόγω κάποιας σημαντικής οικονομικής αστοχίας της επιχείρησης είναι μη προγραμματισμένη και λαμβάνεται ξαφνικά και άμεσα. Συνήθως οι προγραμματισμένες αποφάσεις είναι καλά δομημένες και κατανοητές, ενω χρησιμοποιούνται για την επίλυση απλών προβλημάτων σε μία επιχείρηση. Αντίθετα οι απρογραμμάτιστες αποφάσεις δεν είναι καλά δομημένες αφού συνήθως αφορούν προβλήματα μοναδικά, μη επαναλαμβανόμενα (ασυνήθιστα) τα οποία δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν με τις καθιερωμένες, στατιστικά δεδομένες μεθόδους. Αυτού του τύπου οι αποφάσεις εξαρτώνται εν πολλοίς από τις ικανότητες λήψης αποφάσεων του κάθε μάνατζερ. Γενικά πάντως οι αποφάσεις αποτελούν ένα μείγμα των δύο παραπάνω περιπτώσεων.

Σχέση απόφασης και προβλήματος	**Προγραμματισμένη απόφαση**	**Μη προγραμματισμένη απόφαση**
Πρόβλημα	Επαναλαμβανόμενο	Μη επαναλαμβανόμενο
	Δομημένο καλά	Μη δομημένο καλά
	Κατανοητό	Μη κατανοητό

Όσον αφορά στους τρόπους επίλυσης των προβλημάτων από τους μάνατζερ αυτοί έχουν ως βασικό χαρακτηριστικό δύο μορφές προσέγγισης:

- ☐ Συστηματικός – Είναι ο ορθολογικός τρόπος, δηλαδή βήμα προς βήμα ή κομμάτι - κομμάτι. Εφαρμόζεται με γνώμονα την ακρίβεια, την αντικειμενικότητα και την λογική.
- ☐ Διαισθητικός - Με κρίση και φαντασία. Οι μάνατζερ δεν ταξινομούν το πρόβλημα και δεν το διαιρούν ώστε να το επιλύουν σταδιακά και ανά τμήμα.

Σημαντικός παράγων στην απόφαση είναι η *πληροφορία*. Η αξιοποίηση αυτής (ή των πληροφοριών) βελτιώνει σημαντικά την ορθολογικότητα των αποφάσεων των μάνατζερ.

Μοντέλα λήψης αποφάσεων

- ☐ Κλασσικό μοντέλο – Ορθολογικό μοντέλο.

Υποθέσεις. Ξεκάθαροι στόχοι - σαφή προβλήματα - πληροφόρηση για τον μάνατζερ - αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων με βάση τους στόχους και το πρόβλημα - λογικές αποφάσεις. Πχ. διακοπή λειτουργίας ενός τμήματος λόγω ζημιογόνου αποτελέσματος επί μακρόν. Χαρακτηρίζεται από αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και ορθολογισμό.

- ☐ Μοντέλο ικανοποίησης.

Υποθέσεις – επιχειρησιακοί στόχοι ασαφής - πρόβλημα απροσδιόριστο - πληροφόρηση μάνατζερ ελλιπής - κριτήρια αποφάσεων μη καθορισμένα - ο μάνατζερ δεν δεσμεύεται λόγω ασάφειας πληροφορίας και κριτήριων για την άριστη λύση. Πχ. Με ελάχιστη βενζίνη στο ρεζερβουάρ σε μια εθνική οδό γεμίζουμε στο πρώτο πρατήριο που θα βρούμε και όχι σε αυτό που προτιμάμε.

Στυλ λήψης της απόφασης

Αφορά στην εικόνα του τρόπου σύμφωνα με τον οποίο λαμβάνεται μια απόφαση και είναι συνάρτηση των χαρακτηριστικών του χαρακτήρα και της προσωπικότητας του ατόμου που την λαμβάνει. Αν κάποιος είναι ορθολογιστής ή διαισθητικός έχει να κάνει με την προσωπικότητα του κυρίως. Παρακάτω στο σχήμα 10 περιγράφονται τέσσερα στυλ λήψης αποφάσεων. Οι δυο βασικές διαστάσεις που προσδιορίζουν το στυλ λήψης μιας απόφασης είναι ο τρόπος σκέψης και ο βαθμός ανεκτικότητας στην ασάφεια. Σύμφωνα με την παραπάνω εικόνα ο τρόπος σκέψης καθοδηγεί το αν κάποιος λειτουργεί περισσότερο με ορθολογισμό ή διαισθητικότητα στις αποφάσεις του. Η ανεκτικότητα στην ασάφεια αναφέρεται στον βαθμό κατά τον οποίο το άτομο αντέχει στην ελλιπή ενημέρωση και πληροφόρηση, τον ασαφή προσδιορισμό των προβλημάτων κλπ.

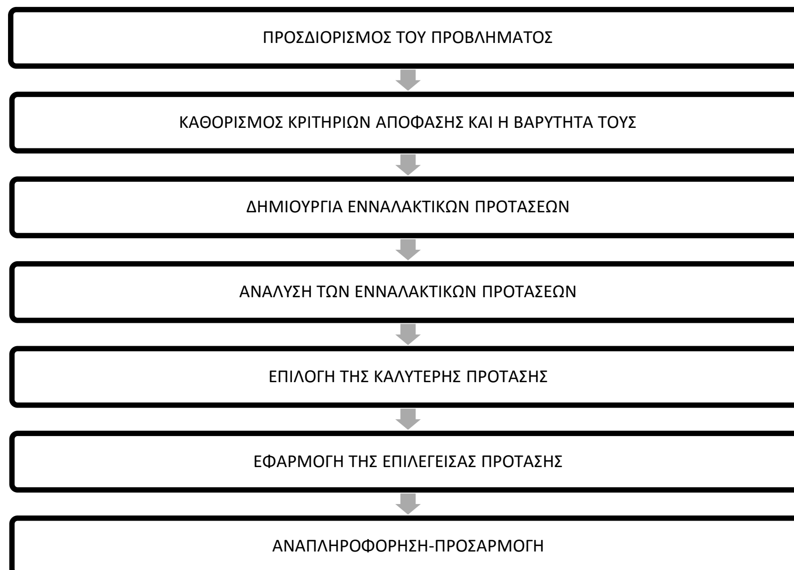
Σχήμα 10. Τέσσερα στυλ λήψης απόφασης.



Η διαδικασία λήψης της απόφασης

Η λήψη μιας απόφασης αποτελεί μια διαδικασία και όχι μια στιγμιαία συγκεκριμένη πράξη καθώς αφορά στην διαδικασία κατά την οποία επιλύεται ένα ζήτημα, με τον τρόπο αυτόν περιγράφεται στην βιβλιογραφία (σε σημαντικό μέρος) του μάνατζμεντ.

Τα στάδια αυτά περιλαμβάνουν τις ακόλουθες διαδικασίες: Σχήμα 11



Η παραπάνω γενική διάρθρωση αναλύεται με λίγα λόγια ως εξής. Η επιχείρηση κάνει μια αποτίμηση της παρούσης κατάστασης σε σχέση με την επιθυμητή κατάσταση. Αν και εφόσον παρατηρηθούν διαφορές ή τέλος πάντων κάποια σημαντική απόκλιση τότε σημαίνει πως υφίσταται και κάποιο πρόβλημα. Ακολουθεί ο καθορισμός των προτύπων απόδοσης σύμφωνα με τα οποία η διοίκηση θα μπορεί να καταλάβει ότι το πρόβλημα αυτό λύθηκε ή όχι. Ακολουθεί το πακέτο των προτεινόμενων λύσεων και αξιολογούνται οι πιθανές επιπτώσεις από κάθε προτεινόμενη λύση. Εφαρμόζεται η επιλεγείσα λύση αρχικά δοκιμαστικά. Οι πληροφορίες που αποκομίζονται από την δοκιμαστική χρήση της λύσης αυτής, η ανάπληροφόρηση, χρησιμοποιούνται για την βελτίωση της λύσης που επιλέχτηκε και την άριστη εφαρμογή της στην λύση του προβλήματος.

Τεχνικές και εργαλεία βελτίωσης της διαδικασίας λήψης αποφάσεων

Η διαδικασία λήψης των αποφάσεων χρησιμοποίει συγκεκριμένες τεχνικές και εργαλεία κάποια από τα οποία έχουν χαρακτήρα ποσοτικό. Σημαντικό ρόλο παίζει η δημιουργικότητα των ατόμων, δηλαδή η ευφυΐα τους και η φαντασία τους, η οποία οδηγεί πολλές φορές σε νέες λύσεις, μοναδικές για ένα πρόβλημα. Ορισμένες τεχνικές που βοηθούν στην βελτίωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων είναι οι παρακάτω:

- Καταιγισμός ιδεών (brainstorming).
- Τεχνική της δήθεν ομάδας.
- Συνεκτική.
- Τεχνική των Δελφών.
- Θεωρία των πιθανοτήτων.
- Δένδρα αποφάσεων.
- Συστήματα υποστήριξης διοικητικών αποφάσεων.

Καταιγισμός ιδεών (brainstorming).

Τεχνική παραγωγής ιδεών για την άμβλωση των πιέσεων σε κάποια πρότυπα, πιέσεις οι οποίες αποτελούν ανασχετικό παράγοντα συμμόρφωσης στα πρότυπα και δημιουργικότητας.

- Ομάδα 6-12 ατόμων σε ένα τραπέζι.
- Ο συντονιστής διατυπώνει το πρόβλημα ώστε να γίνει απολύτως κατανοητό και εν συνεχεία ο κάθε ένας ελεύθερα διατυπώνει τις προτάσεις του σε καθορισμένο χρόνο.
- Τα άτομα που διατυπώνουν ιδέες δεν εξετάζουν την ρεαλιστικότητα των προτάσεων τους και οι ιδέες αυτές δεν επιδέχονται κριτική από τα άλλα παριστάμενα μέλη.

Τεχνική της δήθεν ομάδας.

Εφαρμόζεται όταν τα άτομα που μπορούν να επιλύσουν κάποιο πρόβλημα έχουν εκ διαμέτρου αντίθετες απόψεις.

- Κάθε μέλος της ομάδας εργάζεται μόνο του και προτείνει γραπτώς λύσεις.
- Όλες διαβάζονται χωρίς κριτική.
- Συζητούνται και επεξηγούνται χωρίς σχόλια.
- Γίνεται ατομική ψηφοφορία μυστικά και η πρώτη πρόταση σε ψήφους υπερισχύει.

Συνεκτική.

Ομαδική, οπού μέλη της συνεκτικής ομάδας δημιουργούν **αναλογίες** λεκτικές ή οπτικές φαινομενικά ασχέτων μεταξύ τους πραγμάτων. Είναι ένας ενδιαφέρων τρόπος παραγωγής ιδεών και νέων τρόπων σκέψης για την επίλυση προβλημάτων.

Τεχνική των Δελφών.

Σύνθετη και χρονοβόρα τεχνική παρόμοια με την τεχνική της δήθεν ομάδος και διαφέρει στο ότι δεν είναι απαραίτητη η φυσική παρουσία των μελών της ομάδας αφού τα μέλη της ομάδας δεν έρχονται πρόσωπο με πρόσωπο.

- Προσδιορίζεται το πρόβλημα και καλούνται τα μέλη να δώσουν λύσεις μέσω ερωτηματολόγιων τα όποια κάθε μέλος συμπληρώνει ανεξάρτητα.
- Τα αποτελέσματα καταγράφονται και τα μέλη παίρνουν αντίγραφα.
- Αφού δουν τα αποτελέσματα καλούνται να δώσουν επιπλέον προτάσεις ή λύσεις.
- Επαναλαμβάνονται τα βήματα μέχρι να έρθει συναίνεση.

Θεωρία των πιθανοτήτων (σε καταστάσεις ρίσκου).

Προσδιορισμός της πιθανότητας με υπολογισμό της προσδοκώμενης αξίας (Π.Α). Η Π.Α ισούται με το εισόδημα (Ε) που αποφέρει επί (Χ) την πιθανότητα δημιουργίας αυτού του εισοδήματος (Π) δηλαδή Π.Α= Ε x Π. Τέλος επιλέγεται η πρόταση με την μεγαλύτερη προσδοκώμενη αξία (Π.Α.).

Δένδρα αποφάσεων (Δ.Α) *(σχήμα 12)*

Τα Δ.Α. είναι μια μέθοδος για ορθολογική λήψη αποφάσεων σε συνθήκες αβέβαιου μέλλοντος.

Δένδρα αποφάσεων …. Πχ. μπορεί να περιλαμβάνουν αποφάσεις για όλα τα στάδια δημιουργίας ενός νέου προϊόντος.

Δένδρα αποφάσεων παράδειγμα :

Διεξαγωγή κοκτέιλ πάρτι

Δύο είναι οι Δυνατές Δράσεις :

Θα βρέξει - Δεν θα βρέξει ...ακολουθεί ο συνδυασμός αποφάσεων για το που θα γίνει το πάρτι.

α1: Κήπος – Αποτυχία - Επιτυχία

α2: Εσωτερικό – Συνωστισμός Ικανοποίηση- Συνωστισμός Λύπη

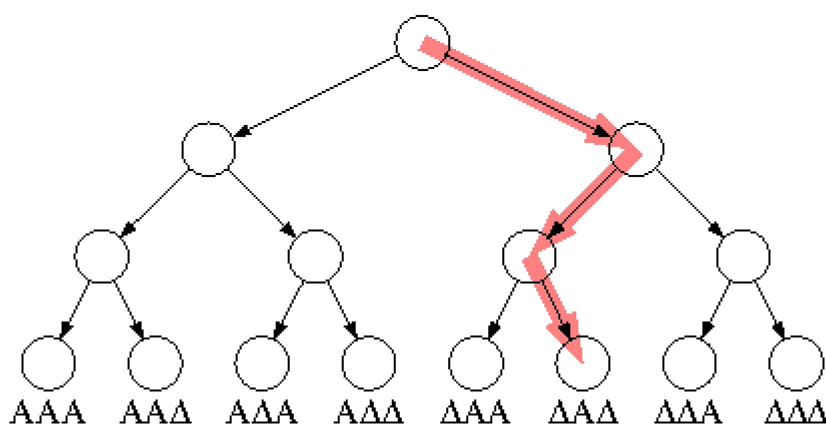
α1: Κήπος βρέχει =Αποτυχία όλοι βρέχονται

Δεν βρέχει= Επιτυχία όλοι ευχαριστημένοι

α2: Εσωτερικό βρέχει = Συνωστισμός, Ικανοποίηση

Δεν βρέχει= Συνωστισμός, Λύπη

Σχήμα 12.



Πηγή http://academics.epu.ntua.gr/LinkClick.aspx?fileticket=vb74wise3uc%3d&tabid=377&mid=831

Συστήματα υποστήριξης διοικητικών αποφάσεων

Περιλαμβάνουν ...

- Βάσεις δεδομένων εντός της επιχείρησης.
- Βάσεις δεδομένων του μάνατζερ.
- Ποσοτικά εργαλεία και τεχνικές σε μορφή ενός μοντέλου (πχ. πιθανή αποδοτικότητα στις παρούσες συνθήκες της επιχείρησης, προσδιορισμός της σε σχέση με την άνοδο του κόστους των υλικών και ρύθμιση σε συνδυασμό με την τελική τιμή των προϊόντων).
- Αλληλεπίδραση με την βάση δεδομένων.

Λάθη και παγίδες κατά την λήψη των αποφάσεων

Η διαδικασία της λήψης των αποφάσεων επηρεάζεται από διαφόρους παράγοντες οι οποίοι μπορεί να οδηγήσουν σε λάθη όπως:

- Πρόχειροι κανόνες και στερεότυπα.
- Λανθασμένη ερμηνεία.
- Τεχνητοί αυτοπεριορισμοί.
- Έλλειψη δημιουργικότητας.

- Υπερβολική αυτοπεποίθηση.
- Μονοδιάστατη σκέψη.

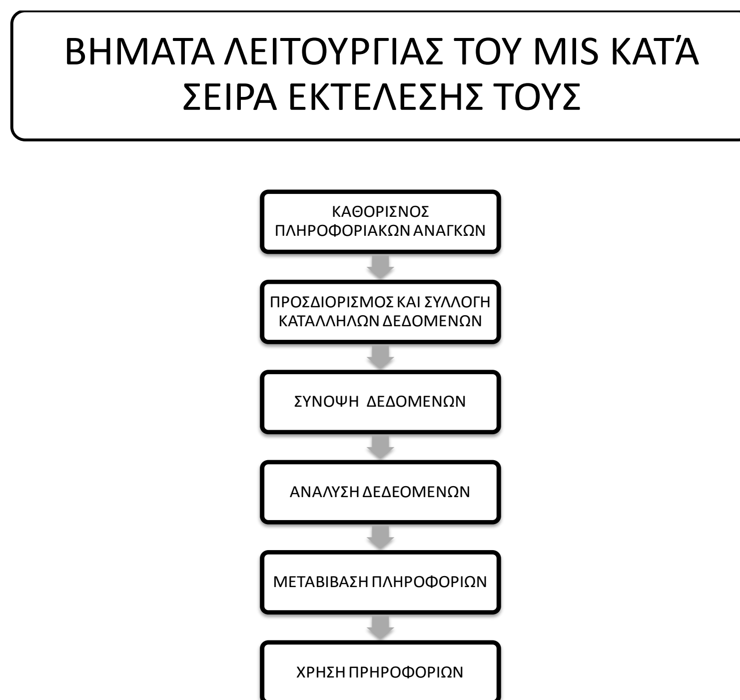
Σύστημα πληροφοριών διοίκησης M.I.S

Παρέχει στους μάνατζερ σημαντικές πληροφορίες για όλες τις επιχειρησιακές λειτουργίες. Υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες ανάλογα με την έμφαση και τον βαθμό ωριμότητας τους.

- Η πρώτη περιλαμβάνει τα πληροφοριακά συστήματα επεξεργασίας δοσοληψιών όπου δίνεται βαρύτητα στις πληροφορίες που αφορούν στις καθημερινές δραστηριότητες της επιχείρησης. Αυτό το πληροφοριακό σύστημα σε επίπεδο οργάνωσης της επιχείρησης υπάρχει με την ονομασία τμήμα ηλεκτρονικής επεξεργασίας.
- Η δεύτερη περιλαμβάνει τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης. Αφορούν (σε αντίθεση με την προηγούμενη περίπτωση) πληροφορίες που συνδέονται με μείζονα επιχειρησιακά ζητήματα σε βάθος χρόνου συνήθως. Όπως για παράδειγμα ο καθορισμός μιας αγοράς στόχου. Σε επίπεδο οργάνωσης αυτό το σύστημα υπάρχει με την ονομασία τμήμα M.I.S.

Ο σωστός σχεδιασμός του συστήματος πληροφοριών διοίκησης αν και αποτελεί μια ιδιαίτερα επίπονη διαδικασία είναι σημαντικό όπλο και αποτελεί συγκριτικό πλεονέκτημα. Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά απαιτείται να ακολουθηθεί μια διαδικασία τα βήματα της οποίας περιλαμβάνονται στο επόμενο σχήμα.

Σχήμα 13.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Σχεδιάζω σημαίνει καθορίζω τους στόχους και αποφασίζω για τα μέσα επίτευξης τους. Ο σχεδιασμός βοηθά στην επίτευξη στόχων. Παρόλα αυτά όμως τα στελέχη των επιχειρήσεων συχνά τον αποφεύγουν λόγω δυσκολίας στην δημιουργία του, εξόδων και χρόνου που απαιτεί. Μειονέκτημα του είναι το ότι δεν ασκεί την έλξη των τρεχουσών συμβάντων της καθημερινότητας.

Μύθοι περί σχεδιασμού

Ο σχεδιασμός θεωρήθηκε πολλές φορές ότι οδηγεί σε άσκοπη σπατάλη διοικητικού χρόνου (μη κατανόηση χρησιμότητας). Λαμβάνει αποφάσεις μελλοντικές (ναι αλλά στην βάση του παρόντος). Ακυρώνει μελλοντικές αλλαγές (προετοιμάζει για τις αλλαγές ώστε να είναι καλύτερη η ανταπόκριση σε αυτές). Παρουσιάζει αδυναμία ανάπτυξης σε ένα δυναμικό περιβάλλον (συμβαίνει ακριβώς το αντίθετο, σε ένα στατικό περιβάλλον θα ήταν άσκοπος) και ότι μειώνει την ευελιξία της επιχείρησης (είναι μια δυναμική λειτουργία με ελαστικότητα η όποια και προσαρμόζεται αναλόγως).

Οφέλη σχεδιασμού

Ο σχεδιασμός μειώνει την αβεβαιότητα με την πρόβλεψη μελλοντικών εναλλακτικών. Προβλέπει σε μεγάλο ποσοστό και χτίζει σωστές αποφάσεις. Δίνει σαφής κατευθύνσεις διαχωρίζοντας τους ρόλους και τις εργασίες στο πλαίσιο των επιχειρησιακών λειτουργιών, οπότε ο κάθε εργαζόμενος έχει σαφή επίγνωση για την λειτουργία της κάθε μιας αλλά και του πώς να λειτουργεί και ο ίδιος μέσα σε αυτές, για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Διευκολύνει τον έλεγχο της συνολικής επιχειρησιακής δραστηριότητας και των επιμέρους δραστηριοτήτων. Μειώνει το κόστος λειτουργίας της επιχείρησης από την ορθολογική χρήση των πόρων. Οδηγεί σε καλύτερη διαχείριση χρόνου.

Αρχές άσκησης σχεδιασμού

- Αρχή της συμβολής στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
- Προβάδισμα έναντι των άλλων διοικητικών λειτουργιών.
- Οικονομικότητα των προγραμμάτων.
- Ελαστικότητα (ευελιξία) των προγραμμάτων.
- Χρονική δέσμευση.

Προβλήματα σχεδιασμού

- Χρόνος ή υπερδέσμευση (περισσότερα προγράμματα από όσα υπάρχει η δυνατότητα κατάκτησης ή υποτίμηση του χρονικού ορίου).
- Αδύναμη υποστήριξη της λειτουργίας του σχεδιασμού.
- Έλλειψη εμπειρίας στον σχεδιασμό.

Είδη σχεδίων και προγραμμάτων

Περιλαμβάνουν τις ακόλουθες περιπτώσεις:

Ανυπαρξία σχεδιασμού (μόνο καθημερνά προβλήματα απασχολούν την διοίκηση).

- Κατάρτιση προϋπολογισμών (αρχίζει δειλά να γίνεται εκτίμηση εξόδων τρέχοντος ή επομένου έτους και πωλήσεων)

Ετήσια προγράμματα όχι μόνο ποσοτικά αλλά και να εμπεριέχουν στρατηγικές επίτευξης επικείμενων στόχων.

- Στρατηγικός σχεδιασμός. Εφαρμογή μακροχρόνιου σχεδίου που προηγείται και το ετήσιο πρόγραμμα να αποτελεί την έκφραση του πρώτου έτους.

Τύποι σχεδίων πίνακας 3

ΤΥΠΟΙ ΣΧΕΔΙΩΝ			
ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΧΡΟΝΟΣ	ΕΥΡΟΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ
ΤΥΠΟΙ	ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΙΑ > 5 ΕΤΩΝ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ >3,5 ΕΤΗ ΚΑΙ ΜΕΓΑΛΟ ΕΥΡΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ	ΜΙΑΣ ΧΡΗΣΗΣ. ΠΧ. ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΕΡΓΟΥ(ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΜΕΤΡΟ)
	ΜΕΣΟΧΡΟΝΙΑ 2-5 ΕΤΗ	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΛΙΓΟΤΕΡΟ ΑΠΟ 3,5 ΕΤΗ ΜΙΚΡΟΤΕΡΟ ΕΥΡΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ	ΔΙΑΡΚΟΥΣ ΧΡΗΣΗΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΔΙΑΡΚΕΙΑΣ ΓΙΑ ΕΠΑΝΑΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ-ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
	ΒΡΑΧΥΧΡΟΝΙΑ <ΕΤΟΥΣ		

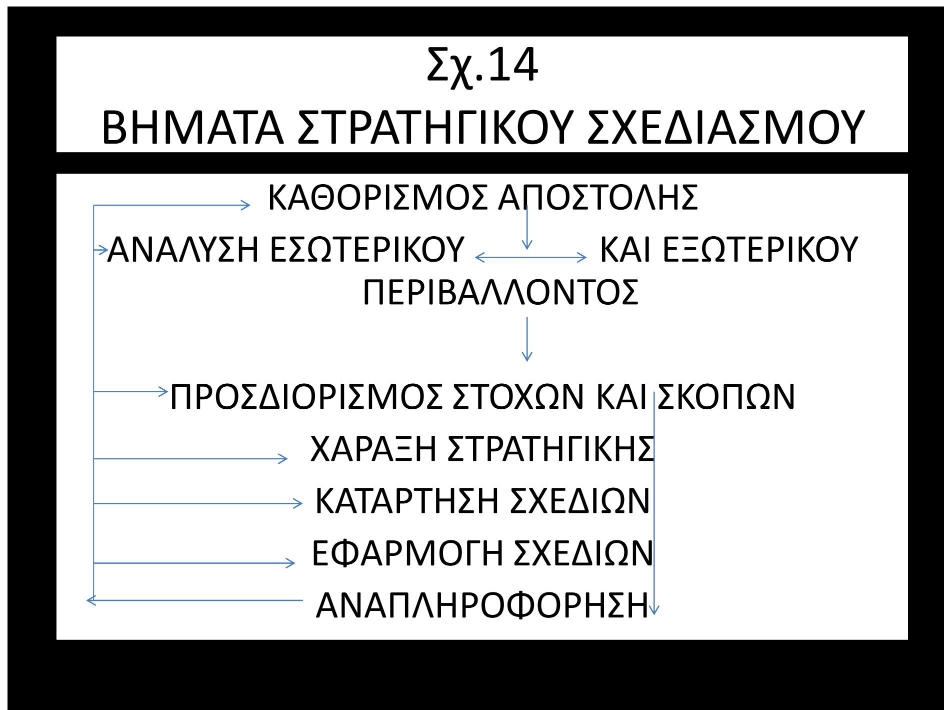
Στρατηγικός σχεδιασμός

Διαδικασία απόφασης για τους σκοπούς και τους στόχους ενός οργανισμού και για τις μεταβολές σε αυτούς, για τους πόρους που πρέπει να χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων αυτών και για τις στρατηγικές που πρέπει να υπαγορεύουν και να κατευθύνουν την απόκτηση, χρήση και διάθεση αυτών των πόρων. Αφορά διαδικασία μακροχρόνιων στρατηγικών σχεδίων που αλλάζουν τον χαρακτήρα και την κατεύθυνση ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης περιλαμβάνοντας προγράμματα βραχυχρόνιας φύσης.

Σχεδιασμός

- Στα πλαίσια ομίλου (CORPORATE)
- Επιχειρησιακής μονάδας (SBU)
- Λειτουργίας (OPERATIONAL)

Τα βήματα στην διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού αναφέρονται στο Σχήμα 14.



Αποστολή (Mission)

- Ο ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ Ο ΛΟΓΟΣ ΥΠΑΡΞΗΣ (πχ. Ποια είναι η δουλειά μας; Τι θέλουμε να πετύχουμε ως επιχείρηση;)
- Η ΔΗΛΩΣΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ (ποιά είναι η αποστολή μας ως επιχείρηση;). Παράδειγμα: Η δέσμευση για ζωτικότητα. Δημιουργούμε προϊόντα που προσθέτουν ζωτικότητα στην ζωή όλων κάθε μέρα. (δήλωση αποστολής της εταιρίας ΕΛΑΙΣ)
- ΤΟ ΌΡΑΜΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ - Μελλοντική επιθυμία. Πχ. να γίνω η καλύτερη εταιρία οίνου στην Ελλάδα.

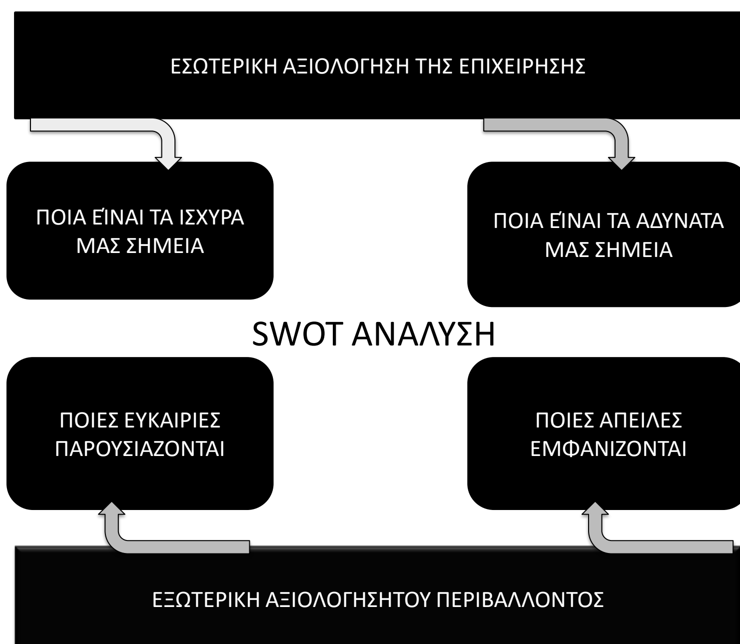
Ανάλυση και Αξιολόγηση περιβάλλοντος επιχείρησης

Η αξιολόγηση και ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης γίνεται στα πλαίσια του στρατηγικού σχεδιασμού μιας επιχείρησης με την ανάλυση **SWOT**. Η ανάλυση περιλαμβάνει μια περιγραφή των δυνατών σημείων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών μιας επιχείρησης σε μια δεδομένη χρονική στιγμή. Η ανάλυση ονομάζεται έτσι από τα αρχικό γράμμα των τεσσάρων λέξεων που την προσδιορίζουν.

ΔΥΝΑΜΕΙΣ **S**TRENGTHS -ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ **W**EAKNESSES

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ **O**PPORTUNITIES -ΑΠΕΙΛΕΣ **T**HREATS

Σχήμα 15.



Τι μπορείτε να κάνετε με την ανάλυση SWOT

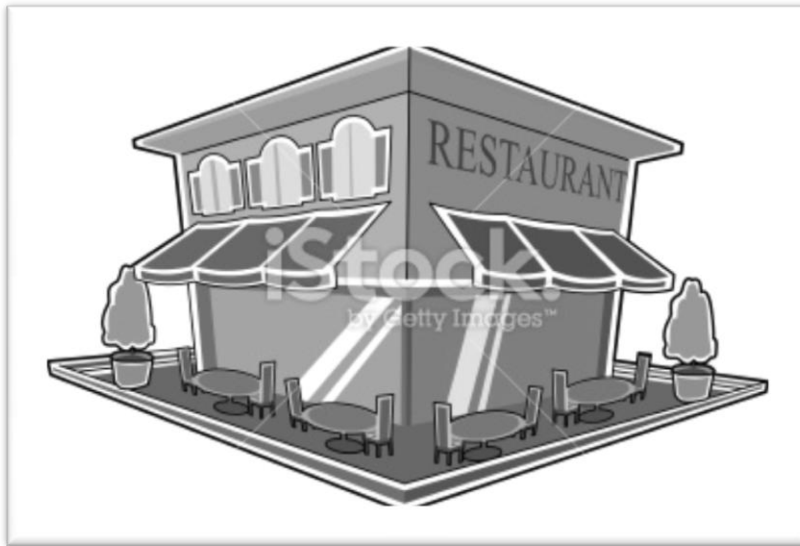
Η ανάλυση SWOT μπορεί να αποτελέσει ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για κάθε επιχείρηση. Μέσω αυτού μπορείτε να εντοπίσετε και να αξιοποιήσετε τα Δυνατά σημεία της επιχείρησης, να επενδύσετε πάνω σε αυτά και να εκμεταλλευτείτε τις μελλοντικές ευκαιρίες που θα παρουσιαστούν. Μπορείτε να προσδιορίσετε τις Απειλές και τους Κινδύνους που θα παρουσιαστούν και να τους αποφύγετε με τα κατάλληλα βήματα. Θα πρέπει να έχετε υπόψη σας ότι η αξιολόγηση της υπάρχουσας στρατηγικής θα βοηθήσει στην διαμόρφωση της νέας**.** Οι πληροφορίες και οι γνώσεις που θα αποκτήσετε μέσα από την διαδικασία της SWOT Analysis, θα μειώνουν σημαντικά το ρίσκο κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων. Θα σας δοθεί έτσι η δυνατότητα να προβείτε σε μελετημένες και στρατηγικού τύπου αποφάσεις.

Εσείς από την πλευρά σας **βρείτε τα Δυνατά σημεία της επιχείρηση σας και επενδύστε σε αυτά**. **Βρείτε τα Αδύνατα και διορθώστε τα. Εκμεταλλευτείτε τις μελλοντικές Ευκαιρίες που θα παρουσιαστούν. Εντοπίστε τους πιθανούς Κινδύνους και προετοιμαστείτε κατάλληλα!**

Μην αφήνετε τα πράγματα στην τύχη τους! Καταγράψτε τα όλα και φτιάξτε ένα απλό πλάνο εφαρμογής και υλοποίησης!

http://epixeirein.gr/2009/07/31/swot-analysis-efarmogi

Ένα παράδειγμα ανάλυσης SWOT για ένα εστιατόριο:



- Δυνάμεις (Strengths) * Φήμη για ποιοτικό φαγητό, ποικιλία στις επιλογές, καλές τιμές & εξαιρετικό service * Το όνομα του Chef * Τοποθεσία σε κεντρικό σημείο της πόλης * Διακόσμηση που αρέσει * Εκλεκτή πελατεία.
- Αδυναμίες (Weaknesses) * Χώρος παρκινγκ * Μικρή σάλα * Δεν υπάρχει ξεχωριστό Bar * Δεν υπάρχει εξωτερικός χώρος για να λειτουργεί και το καλοκαίρι * Περιορισμένα κεφάλαια για διαφήμιση.
- Ευκαιρίες (Opportunities) * Νέο κατάστημα αλλού *Νέα menu με έμφαση στο φρέσκο ψάρι * Υπηρεσία Catering * Να προστεθεί πιάνο.
- Απειλές (Threats) * Νέοι ανταγωνιστές * Τα εμπορικά κέντρα που διαθέτουν εστιατόριο * Το συχνό κλείσιμο του Κέντρου από πορείες * Τα ξενοδοχεία που κλείνουν.

Πηγή: http://www.kemel.gr/sites/default/files/files/1_swot_pestel_1.pdf

Ashridge mission- (Mission values strategy behavior)

Το υπόδειγμα κάνει δύο ειδών τεστ. Προσπαθεί να διατυπώσει την συνέπεια των στοιχείων του μοντέλου μεταξύ τους και ελέγχει αν η αποστολή είναι συνεπής με τους πόρους της επιχείρησης και του περιβάλλοντος. Προϋποθέτει εφαρμογή έρευνας μάρκετινγκ και οικονομετρικών μεθόδων πρόβλεψης, οι οποίοι μέθοδοι αποτελούν κυρίως προνόμιο πολύ μεγάλων επιχειρήσεων.

Διαδικασία προσδιορισμού σκοπών και στόχων

Τα χαρακτηριστικά των στόχων

Οι στόχοι μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού θα πρέπει να έχουν κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Καταρχήν θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, σαφείς και ποσοτικοποιημένοι. Θα πρέπει επίσης να έχουν σαφή χρονικό προσδιορισμό επίτευξης. Τέλος θα πρέπει να παρακινούν, να είναι γνωστοποιημένοι, να συνδέονται με άλλους επιχειρηματικούς στόχους της επιχείρησης καθώς και να προβλέπουν την συμμετοχή των υφισταμένων στον προσδιορισμό των στόχων που τους αφορούν (ή τουλάχιστον στα σημεία του ενδιαφέροντος τους).

Οι στόχοι της επιχείρησης

Είναι τα επιθυμητά αποτελέσματα και προσδιορίζονται από τις αποφάσεις που λαμβάνονται. Αποτελούν θεμέλιο της λειτουργιάς του σχεδιασμού. Συμβάλουν στην κατανόηση του ρόλου του προσωπικού στην επιχείρηση. Παρακινούν σε δράση τους εργαζόμενους και σε συνέπεια στις αποφάσεις των διοικούντων. Βοηθούν στις διορθώσεις στην αξιολόγηση προόδου και στην πιο σωστή λειτουργία του ελέγχου.

Στόχους μιας επιχείρησης αποτελούν η αύξηση των κερδών της (κερδοφορίας) και η αύξηση των μεριδίων αγοράς. Στόχους αποτελούν επίσης και η γενικότερη ανάπτυξη της επιχείρησης εν συνόλω, η αύξηση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών της, η βελτίωση της γενικής εικόνας της ως προς το ευρύ κοινό κλπ.

Οι στόχοι τίθενται ανάλογα με την κάθε περίπτωση αλλά και τις προτεραιότητες που θέτει η κάθε διοίκηση. Στόχους επίσης θέτουν και τα επιμέρους λειτουργικά τμήματα των επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, ο στόχος για την αύξηση του μεριδίου αγοράς αποτελεί στόχο του τμήματος μάρκετινγκ μιας επιχείρησης, ενώ η μεταβολή του κόστους παραγωγής ενός προϊόντος αποτελεί στόχο του τμήματος παραγωγής.

Όσον αφορά στις λειτουργικές μονάδες μιας επιχείρησης (δηλαδή στα επί μέρους τμήματα της) οι στόχοι συνήθως περιλαμβάνουν: Για το τμήμα παραγωγής την αύξηση της παραγωγικότητας των εργατών, τη μείωση του κόστους των παραγόμενων προϊόντων, την ύπαρξη αποθεμάτων έτοιμων προϊόντων κ.α. Για το τμήμα μάρκετινγκ την εισαγωγή νέων προϊόντων σε κάποιο συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα (πχ πενταετία), την γνωστοποίηση ή την ενίσχυση της εικόνας ενός (ή περισσοτέρων) προϊόντων της επιχείρησης (πχ με διαφήμιση) και γενικότερα στόχους που αφορούν στην αύξηση των πωλήσεων από έτος σε έτος. Για το τμήμα προμηθειών στόχο αποτελεί η βελτίωση της ποιότητας και του χρόνου προμήθειας των πρώτων υλών. Για το τμήμα της χρηματοοικονομικής λειτουργίας στόχους αποτελούν ο έλεγχος των δανείων (να μην υπερβαίνουν κάποιο ποσοστό πχ το 30% του ενεργητικού μιας επιχείρησης), η διατήρηση ενός επιπέδου ρευστότητας κλπ. Για το τμήμα διεύθυνσης προσωπικού στόχους αποτελούν η βελτίωση των όρων εργασίας, η εργασιακή ικανοποίηση, η βελτίωση της κατάρτισης των εργαζομένων, η έγκαιρη μισθοδοσία κ.α.

Η στρατηγική για την επίτευξη των στόχων

Αφορά στις ενέργειες και την εξεύρεση πόρων με στόχο την επίτευξη συγκεκριμένων μακροχρόνιων στόχων. Αποτελεί το μακροπρόθεσμο πλαίσιο μέσα στο οποίο θα κινηθεί η επιχείρηση μετατρέποντας βήμα-βήμα τους στόχους και τους σκοπούς σε σχέδια τα οποία θα εφαρμόζονται και θα ελέγχονται συνεχώς. Αντίθετα με τον όρο *τακτική* εννοούμαι τις βραχυπρόθεσμές ενέργειες για την επίτευξη αρχικών – επί μέρους στόχων. Η τακτική ταυτίζεται με τα λειτουργικά σχέδια και εστιάζει στις τρέχουσες λειτουργίες της επιχείρησης. Για παράδειγμα, μια ερεύνα μάρκετινγκ ή μια καταναλωτική έρευνα σε μια πιθανή είσοδο σε μια νέα αγορά είναι μια τακτική για την εκπλήρωση κάποιου απώτερου μελλοντικού στόχου.

Σχήμα 16



Διαστάσεις της στρατηγικής της εταιρίας *TITAN*

Δημιουργία στρατηγικής

Στη δημιουργία στρατηγικής σημαντική είναι η ισορροπία μεταξύ των παρακάτω παραγόντων:

- Ευκαιριών μακρό-περιβάλλοντος.
- Ισχυρών σημείων και τρωτών σημείων της επιχείρησης.
- Προσωπικών αξιών των διαμορφωτών της στρατηγικής.
- Γενικότερων κοινωνικών προσδοκιών της επιχείρησης.

Στην στρατηγική είναι σημαντική η κατανομή των πόρων της επιχείρησης και οι καθημερινές αποφάσεις των μάνατζερ. Στόχος της η επίτευξη του **ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος** η οποία αξιοποιεί την ξεχωριστή ικανότητα της επιχείρησης. Επομένως, θα μπορούσαμε να ορίσουμε την στρατηγική ως τον τρόπο αναγνώρισης δημιουργίας και διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Πιθανά Διατηρήσιμα Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα αποτελούν τα παρακάτω:

- Φήμη για ποιότητα.
- Εξυπηρέτηση πελάτη / υποστήριξη προϊόντος.
- Αναγνώριση ονόματος / υψηλό προφίλ.
- Καλό management.
- Καλούς μηχανικούς τεχνικής υποστήριξης (αμεσότητα στην παραγωγή, σωστό προϊόν στην ώρα του).
- Παραγωγή χαμηλού κόστους.
- Χρηματοοικονομικοί πόροι.
- Προσανατολισμός στον πελάτη / έρευνα αγοράς.

Εταιρική Στρατηγική

Αφορά στις κινήσεις που λαμβάνουν χώρα για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της επιλογής και διαχείρισης ενός μίγματος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, οι οποίες μπορεί να βρίσκονται σε πολλούς διαφορετικούς κλάδους ή αγορές.

Διακρίνεται σε τρεις βασικές κατηγορίες:

Α) Στρατηγικές Σταθερότητας (Stability/Consolidation)

Β) Στρατηγικές Ανάπτυξης (Growth)

Γ) Στρατηγικές Διάσωσης / Αναστροφής (Turnaround)

Α. Στρατηγικές Σταθερότητας
(Consolidation Strategies)

Γενικά Χαρακτηριστικά

- Καμία σημαντική αλλαγή.

- Οι βασικές επιλογές της επιχείρησης εστιάζονται στη βελτίωση της απόδοσης (μείωση κόστους, καλύτερος έλεγχος) και στη διατήρηση του υπάρχοντος μεριδίου αγοράς.

-Συγκέντρωση των πόρων στις υπάρχουσες δραστηριότητες.

Υπό Κατηγορίες

1. Στρατηγική μη αλλαγής.

2. Στρατηγική συγκομιδής κερδών (π.χ. μείωση διαφημιστικών εξόδων).

3. Στρατηγικό διάλειμμα (προσπάθεια σταθεροποίησης των επιτευχθέντων μέσω καλύτερου εσωτερικού ελέγχου).

4. Στρατηγική προσεκτικών βημάτων (εν αναμονή σημαντικών εξελίξεων στο εξωτερικό περιβάλλον).

Ένα παράδειγμα τέτοιου τύπου στρατηγικής αποτελεί η επιδίωξη για την διατήρηση και τη σωστή εξυπηρέτηση ενός σταθερού αριθμού (ή των ίδιων) πελατών με το ίδιο προϊόν και η διατήρηση μιας υφιστάμενης κατάστασης όσον αφορά στο μερίδιο αγοράς της επιχείρησης. Αποτελεί μια συντηρητική προσέγγιση και επιλέγεται κυρίως είτε για την διατήρηση των κεκτημένων και την σταθεροποίηση των κερδών σε ένα επίπεδο, είτε λόγο της αβεβαιότητας μελλοντικών εξελίξεων του μακροπεριβάλλοντος οι οποίες δεν θα επέτρεπαν την ανάληψη ρίσκων σε μια παρούσα κατάσταση. Παράδειγμα, η παρατεταμένη περίοδος οικονομικής αβεβαιότητας και τα capital controls στην Ελλάδα κατά την τελευτά πενταετία οδηγεί πολλές επιχειρήσεις στο να επιλέγουν την στρατηγική της σταθερότητας για να διατηρήσουν τα κεκτημένα τους μερίδια αγοράς.

Β. Στρατηγικές Επέκτασης και Ανάπτυξης (Growth strategies).

Επιδίωξη αποτελεί η αύξηση του μεγέθους της επιχείρησης με επέκταση των δραστηριοτήτων της, με αυξήσεις πωλήσεων, αριθμού εργαζομένων κλπ. Οι υψηλές προσδοκίες των διοικούντων ή των μετόχων της επιχείρησης και γενικότερα η επιθυμία για επέκταση και γενικότερη ανάπτυξη πολλές φορές αποτελούν κίνητρα για την επιλογή στρατηγικής αυτού του τύπου.

Γ. Στρατηγικές άμυνας (Retrenchment strategies).

Επιδιώκουν την μείωση του μεγέθους της επιχείρησης με περιστολή δραστηριοτήτων (όπως γίνεται σε περίοδο οικονομικής κρίσης). Οι "προβληματικές" οικονομίες ή ο ιδιαίτερα αυξημένος ανταγωνισμός σε πολλές χώρες, η τεχνολογική ανάπτυξη, οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές επιχειρήσεων και εταιριών είναι ορισμένοι από τους παράγοντες που πολλές φορές οδηγούν τις επιχειρήσεις στην επιλογή μιας τέτοιου τύπου στρατηγικής. Στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια λόγω της οικονομικής κρίσης πολλές επιχειρήσεις συρρίκνωσαν τις δραστηριότητες τους όπως για παράδειγμα η εταιρία McDonald’s, η Goody’s, η Carrefour κα. Η συρρίκνωση μπορεί να περιλαμβάνει αποχώρηση από ορισμένα γεωγραφικά σημεία με κλείσιμο κάποιων καταστημάτων ή όπως στις περιπτώσεις της Carrefour και της Aldi με την οριστική αποχώρηση από μια αγορά (οι εταιρίες αυτές σταμάτησαν πλέον να δραστηριοποιούνται στην Ελληνική Αγορά λόγω κυρίως της οικονομικής κρίσης).

Δ. Συνδυασμένες στρατηγικές (Combination strategies).

Χρησιμοποιεί δύο ή και περισσότερες από τις προηγούμενες στρατηγικές σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Δηλαδή στο ίδιο χρονικό διάστημα εφαρμόζει περισσότερες από μια από τις προαναφερθείσες στρατηγικές.

Στρατηγική του ομίλου

Είναι η Στρατηγική ενός πολύ - επιχειρησιακού οργανισμού. Υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις, παρόλα αυτά το κλειδί της προσέγγισης για τον καθορισμό της μελλοντικής γραμμής ενός επιχειρηματικού ομίλου αποτελεί η προσέγγιση με βάση τις αξίες. Δηλαδή οι απόψεις, οι πεποιθήσεις και τα πιστεύω τόσο των διοικούντων όσο και των εργαζομένων στον όμιλο για τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να ασκεί τις επιχειρηματικές του δραστηριότητες. Η προσέγγιση αυτή αποτελεί μια γενικότερη προσέγγιση και δεν είναι ένα συγκεκριμένο σχέδιο δράσης. Μια άλλη εξίσου ενδιαφέρουσα προσέγγιση αποτελεί η στρατηγική με βάση το επιχειρησιακό χαρτοφυλάκιο, η οποία είναι και γνωστή ως η μήτρα της ομάδας συμβούλων της Βοστώνης.

Η προσέγγιση αυτή βοηθά τους μάνατζερ να αποφασίσουν καλύτερα που θα επενδύσουν περισσότερο και που λιγότερο διοχετεύοντας έτσι τους σημαντικούς επιχειρηματικούς πόρους σε ανταγωνιστικές επιχειρηματικές ευκαιρίες και δυνατότητες. Το παρακάτω σχήμα απεικονίζει την μέθοδο με την μορφή διαγράμματος. Στην αρχή σημαντικός είναι ο προσδιορισμός των στρατηγικών επιχειρησιακών μονάδων εντός του ομίλου, η εξέταση του χαρτοφυλακίου και η κατηγοριοποίηση τους ανάλογα με τον ρυθμό ανάπτυξης τους στις βασικές κατηγορίες που προτείνει η μήτρα.

Σχήμα 17 Μήτρα της ομάδας συμβούλων της Βοστώνης.



Πηγή:http://slideplayer.gr/slide/2010134/

Τα **αστέρια** έχουν υψηλό μερίδιο αγοράς και ανάπτυξης, αποφέρουν πολλά κέρδη και χρειάζονται ρευστό για να χρηματοδοτήσουν τις δραστηριότητες τους στηρίζοντας τες στην ραγδαία αναπτυσσόμενη αγορά. Η στρατηγική που προτείνεται εδώ είναι η **στρατηγική ανάπτυξης**.

Οι **χρηματοφόρες αγελάδες** έχουν μια κυρίαρχη θέση στην αγορά όμως χαρακτηρίζονται από χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης. Παρέχουν στον όμιλο ρευστό και δεν προϋποθέτουν ιδιαίτερες επενδύσεις αφού η αγορά είναι μη αναπτυσσόμενη. Εδώ προτείνεται η στρατηγική της σταθερότητας ή της **ήπιας ανάπτυξης**.

Τα **ερωτηματικά** παρουσιάζουν φτωχή ανταγωνιστικότητα στην αγορά και συχνά απαιτούν χρήμα για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της αγοράς. Απαιτείται η στρατηγική ανάπτυξης ώστε να γίνουν πιο αποτελεσματικά ή περιστολής αν δεν έχουν θετικές προοπτικές. Γενικά παραμένουν **αίνιγμα για τους μάνατζερ**.

Οι **σκύλοι** είναι ζημιογόνοι υστερούν σε ανταγωνιστικότητα και συχνά δεν δίνουν κέρδη. **Συνήθως περιστέλλονται.**

Στρατηγική της μεμονωμένης επιχείρησης και της μεμονωμένης μονάδας επιχείρησης (ΣΕΜ)

Σημαντικό μοντέλο ανάλυσης αποτελεί η προσέγγιση του Michael Porter η οποία λαμβάνει υπόψη το παρόν και το πιθανό ανταγωνιστικό περιβάλλον μιας επιχείρησης ή ενός τμήματος (**Σ**τρατηγικής **Ε**πιχειρησιακής **Μ**ονάδας).

Ο ανταγωνισμός στον κλάδο ξεκινά από πέντε δυνάμεις στρατηγικές οι οποίες εμφανίζονται στο παρακάτω σχήμα:

1. Νέες επιχειρήσεις - Απειλή εισόδου στον κλάδο.

2. Προμηθευτές - Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών.

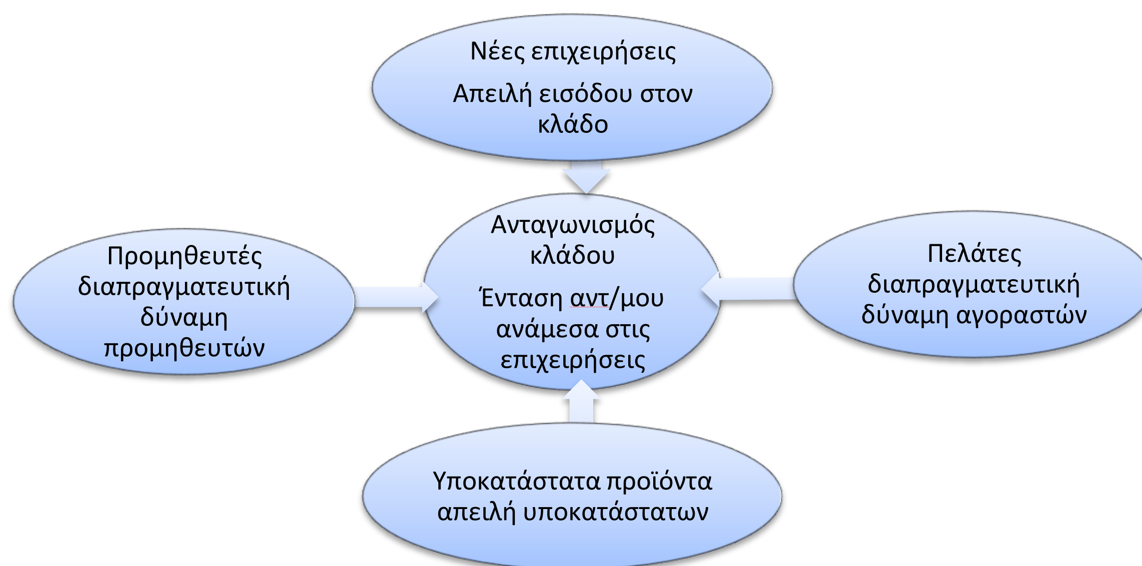
3. Υποκατάστατα προϊόντα - Απειλή υποκατάστατων.

4. Πελάτες-Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών.

5. Ανταγωνισμός κλάδου - Ένταση ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με τον Porter η ανάλυση των παραπάνω δυνάμεων αποτελεί κλειδί για την καλύτερη αντιμετώπιση τους. Η ελκυστικότητα ενός κλάδου εξαρτάται από το αν οι παραπάνω στρατηγικές δυνάμεις είναι χαμηλής έντασης και βαθμού.

Σχήμα 18. Μοντέλο Porter για τις δυνάμεις που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό στον βιομηχανικό κλάδο των επιχειρήσεων.



Πηγή: M.E Porter Competitive strategies New York free press

Οι διαθέσιμες στρατηγικές επιλογές είναι:

Στρατηγικής ηγεσίας ή μείωσης κόστους (παράδειγμα η εταιρία Lidl). Επιδιώκεται η αύξηση του μεριδίου αγοράς με την πώληση των προϊόντων σε χαμηλότερες τιμές από αυτές των ανταγωνιστών.

Στρατηγικές Διαφοροποίησης (ποιότητα, σχεδίαση). Δίνεται έμφαση στην βελτίωση της ποιότητας, στην σχεδίαση και γενικότερα στον τρόπο με τον οποίο οι πελάτες θα αντιλαμβάνονται τα προϊόντα της επιχείρησης διαφορετικά από τα αντίστοιχα των ανταγωνιστών.

Στρατηγικές Συγκέντρωσης ή Εστίασης (στόχευση σε συγκεκριμένο τμήμα αγοράς). Δίνεται έμφαση στην στόχευση ενός πολύ συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς με στόχο την απόλυτη εξειδίκευση στις ιδιαιτερότητες και στις ανάγκες του τμήματος αυτού. Παράδειγμα αποτελεί ένα συνοικιακό παντοπωλείο που εξειδικεύεται στο να καλύψει τις ανάγκες των πελατών της γειτονίας.

Στρατηγικές επιχειρησιακών λειτουργιών (ΣΕΜ)

Αφορούν δραστηριότητες οι οποίες λαμβάνουν χώρα για την εκπλήρωση των στρατηγικών στόχων μιας λειτουργίας της επιχείρησης δηλαδή μιας ΣΕΜ. Παρακάτω αναφέρονται επιγραμματικά χωρίς να αναλύονται ξεχωριστά στην παρούσα φάση με δεδομένο ότι ορισμένες από αυτές τις σημαντικές δραστηριότητες θα αποτελέσουν αντικείμενο μελέτης σε επόμενα εξάμηνα σπουδών σε άλλα μαθήματα.

Στρατηγικές επιχειρησιακών λειτουργιών

1. Τμηματοποίηση
2. Στόχευση
3. Τοποθέτηση
4. Διαφοροποιημένο μάρκετινγκ
5. Συγκεντρωτικό μάρκετινγκ
6. Στρατηγική ποιοτικής παραγωγής
7. Χρηματοοικονομικής ρευστότητας
8. Προσωπικού και διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

Κατάρτιση σχεδίων και εφαρμογή

Τα σχεδία όπως έχει προαναφερθεί ανάλογα με εύρος της ενασχόλησης τους διακρίνονται σε δύο κατηγορίες οι οποίες είναι:

- *Στρατηγικά* σχεδία - Εκφράζονται από την διοίκηση με όρους και στόχους κατανοητούς για όλες τις ακόλουθες ιεραρχικές βαθμίδες (Διευρυμένης οπτικής).
- *Λειτουργικά* είναι τα επιμέρους σχέδια που καλύπτουν λειτουργικές περιοχές της επιχείρησης. Δηλαδή τι πρέπει να γίνει για να υλοποιηθούν τα στρατηγικά σχέδια (Περιορισμένα στην οπτική). Τα στάδια κατάρτισης προγραμμάτων αυτού του τύπου περιλαμβάνουν την συγκέντρωση και δημιουργία λειτουργικών προγραμμάτων, την προετοιμασία των σχεδίων για την απόδοση αποτελεσμάτων από αυτά και τελικές κατευθύνσεις ή διορθώσεις. Τα σημαντικότερα λειτουργικά προγράμματα αφορούν στο μάρκετινγκ της επιχείρησης, στο λειτουργικό τμήμα της παραγωγής, στο αντίστοιχο χρηματοοικονομικό, και στο τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού. Ειδικά δε η λειτουργία του μάρκετινγκ μιας επιχείρησης αποτελεί την σημαντικότερη της λειτουργία. Τα προγράμματα μάρκετινγκ (marketing plans) είναι ζωτικής σημασίας για μια σύγχρονη επιχείρηση. Το σύνολο όλων των λειτουργικών προγραμμάτων μιας επιχείρησης συνθέτει το γενικό επιχειρησιακό πλάνο μιας επιχείρησης.

Περίγραμμα επιχειρηματικού σχεδίου

Περίληψη στρατηγικού επιχειρηματικού σχεδίου

- Τμήμα 1 Αποστολή και ιστορικό επιχείρησης.
- Τμήμα 2 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Τμήμα 3 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος.
- Τμήμα 4 Αξιολόγηση υπάρχουσας στρατηγικής (SWOT).
- Τμήμα 5 Κατάρτιση της στρατηγικής στόχων (επαναπροσδιορισμός – καθορισμός - διαμόρφωση).
- Τμήμα 6 Ανάπτυξη σχεδίων δράσης (κυρίων και δευτερευόντων λειτουργιών).
- Τμήμα 7 Προβλέψεις οριακών αποτελεσμάτων (αναλύσεις χρηματοοικονομικές προβλέψεις κλπ).
- Τμήμα 8 Εφαρμογή – προγραμματισμός υλοποίησης και μεθοδολογία υλοποίησης.

Βασικό παράγοντα στην επιτυχημένη εφαρμογή και υλοποίηση του αποτελεί η ύπαρξη τεσσάρων βασικών δεξιοτήτων:

i. στις σχέσεις των ανθρώπων,
ii. στην κατανομή των πόρων,
iii. στην παρακολούθηση και έλεγχο των πληροφοριών,
iv. στις οργανωτικές ικανότητες.

Εναλλακτικές Μέθοδοι - Διοίκηση με στόχους Peter Drucker

Αναφέρεται στο επίπεδο διοίκησης ενός τμήματος της επιχείρησης ή ενός εργαζομένου ξεχωριστά και περιλαμβάνει τα εξής βασικά στάδια:

- Καθορισμός στόχων.
- Ανάπτυξη συγκεκριμένων προγραμμάτων.
- Αξιολόγηση της λειτουργίας τμήματος ή της εργασίας κάθε ατόμου.

Μετά από τον καθορισμό των στόχων του τμήματος ξεχωριστά για κάθε εργαζόμενο τίθενται επιμέρους στόχοι για επίτευξη σε δεδομένη χρονική στιγμή. Απαραίτητη είναι η συναίνεση του εργαζομένου και η ταύτιση του με το πρόγραμμα καθώς και η διαρκής υποστήριξή και εκπαίδευση του.

Διοίκηση με στόχους- οφέλη.

- Συγκεκριμένη κατεύθυνση στους στόχους.
- Υποκίνηση εργαζομένων.
- Αυτοέλεγχος και πρωτοβουλίες εργαζομένων.
- Βελτιωμένη επικοινωνία εργαζομένων των τμημάτων.
- Εργαζόμενοι καλύτερα εκπαιδευμένοι αλλά και διευθυντές.

Εργαλεία σχεδιασμού και τεχνικές

1. Προϋπολογισμοί για παράδειγμα σταθεροί και ελαστικοί ή εσόδων εξόδων κλπ.
2. Προβλέψεις. Εκτιμήσεις της δύναμης των πωλητών, γνώμες των experts τεχνική Δελφών, γνώμες των μάνατζερ… δημοσκοπήσεις γκάλοπ, αξιολόγηση δεικτών (οικονομικοί) κλπ.
3. Προγραμματισμός εκτέλεσης έργων. Διάγραμμα Gantt (έργο που σπάει σε επιμέρους εργασίες), τεχνική Pert (ανάλυση δικτύου για μεγάλα έργα δύσκολα στην πρόβλεψη των εργασιών).
4. Προτυποποίηση. Δημιουργία προτύπων και συνεχή βελτίωση όλων των επιχειρησιακών λειτουργιών (έξω από την επιχείρηση υιοθετώντας καλές πρακτικές και από άλλες επιχειρήσεις).
5. Γραμμικός προγραμματισμός – Προσφέρει λύση στην σωστή και άριστα αποδοτική κατανομή των πόρων με μαθηματικό τρόπο. Εδώ η λήψη της απόφασης λαμβάνεται υπό καθεστώς βεβαιότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Βασικές έννοιες

Αποτελεί την δεύτερη κατά σειρά βασική λειτουργία του Μάνατζμεντ με ιδιαίτερη βαρύτητα κυρίως όσο αυξάνεται το μέγεθος της επιχείρησης. Ο βαθμός σπουδαιότητας της είναι τέτοιος που πολλές φορές ως έννοια ταυτίζεται με το μάνατζμεντ. Η οργάνωση αφορά την διαδικασία κατά την οποία το συνολικό έργο του προγραμματισμού μιας επιχείρησης ομαδοποιείται σε επιμέρους εργασίες και καθήκοντα. Είναι η πιο παλιά λειτουργία του Μάνατζμεντ.

Λέξεις κλειδιά

- Συνεργασία
- Καταμερισμός και προσδιορισμός ρόλων
- Ομαδοποίηση εργασιών
- Διευθέτηση εργασιών
- Εξειδίκευση
- Τμηματοποίηση

Η οργάνωση συμβάλει στην αποτελεσματική διαίρεση του συνολικού απαιτούμενου για την ολοκλήρωση των στόχων έργου. Για να επιτευχθεί αυτό χρειάζεται να γίνει:

- ✓ **ανάθεση καθηκόντων** (καταμερισμός εργασίας, διαμόρφωση θέσεων εργασίας)
- ✓ **στελέχωση** και
- ✓ **διαμόρφωση σχέσεων** μεταξύ των ατόμων (τμηματοποίηση, ιεραρχικά επίπεδα, εύρος ελέγχου, κτλ).

Οι επιμέρους ενέργειες οργάνωσης περιλαμβάνουν τον προσδιορισμό των κύριων δραστηριοτήτων που είναι απαραίτητοι για την επίτευξη των στόχων, την ομαδοποίηση τους (διευθύνσεις, τμήματα κλπ), την εγκαθίδρυση διοικητικών θέσεων σε αυτά και των συντονισμό αυτών. Οι ενέργειες της οργάνωσης θα πρεπει να οδηγούν σε μία δομή η όποια να επιτρέπει στα άτομα της επιχείρησης να γνωρίζουν το ρόλο τους και να εκτελούν παραγωγικά το προβλεπόμενο για αυτά έργο.

Τύποι οργάνωσης.

Διακρίνουμε δύο τύπους την τυπική οργάνωση και την άτυπη οργάνωση.

Τυπική οργάνωση:

Υφίσταται για την πραγματοποίηση συγκεκριμένων αντικειμενικών σκοπών, δηλαδή είναι αυτή που συγκροτήθηκε σκόπιμα. Χαρακτηρίζεται δηλαδή από την σκόπιμη απόδοση ρόλων και τα περιορισμένα περιθώρια ευελιξίας.

Άτυπη οργάνωση:

Περιλαμβάνει τις υφιστάμενες διαπροσωπικές σχέσεις και τις ομάδες που έχουν άτυπο χαρακτήρα. Χαρακτηρίζεται και ως κλήμα αφού διακλαδίζεται με ανάλογο τρόπο. Δηλαδή είναι αποτέλεσμα ενός δικτύου διαπροσωπικών και κοινωνικών σχέσεων.

Τυπική οργάνωση και Οργανογράμματα

Αποτελεί τον σκελετό της επιχείρησης σε μορφή σχηματικής απεικόνισης. Δηλαδή απεικονίζει τον διαχωρισμό των τμημάτων και των υπό-διαιρέσεων τους (υπότμημάτων) σε συνδυασμό με τις θέσεις εργασίας και τις γραμμές εξουσίας που συνδέουν αυτά τα τμήματα. Δείχνει την οργάνωση μιας επιχείρησης. Τα **οργανωτικά εγχειρίδια** στις μεγάλες επιχειρήσεις περιλαμβάνουν μια σειρά οργανογραμμάτων (πχ τμημάτων) και περιγραφών θέσεων εργασίας.

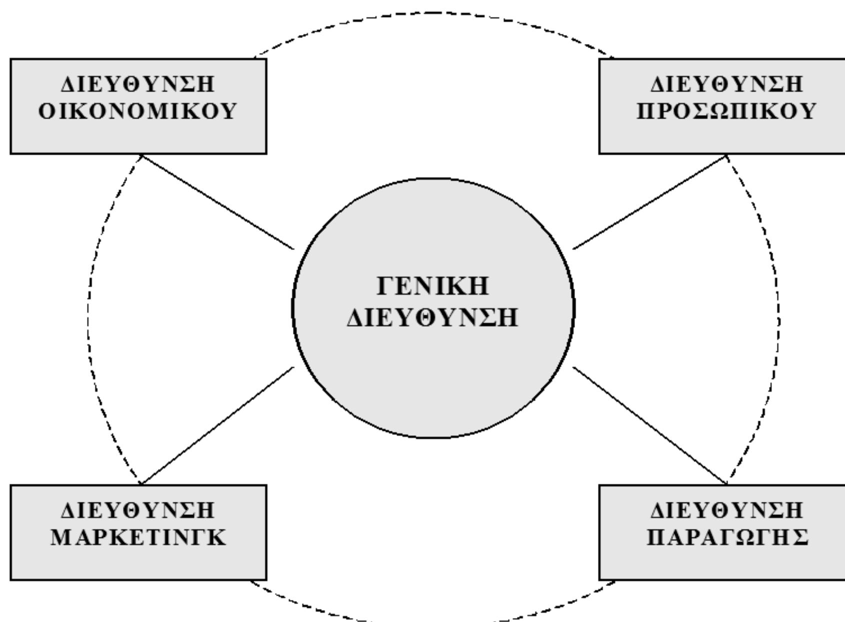
Είδη οργανογραμμάτων

- Πυραμιδοειδή
- Κυκλικά
- Με μορφή αντεστραμμένου δένδρου

Ενδεικτικό πυραμιδοειδές οργανόγραμμα σχήμα 19. Διαχωρισμός κατά επιχειρησιακή λειτουργία.



Παράδειγμα κυκλικού οργανογράμματος σχήμα 20



Οργανογράμματα - Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα

Πλεονεκτήματα:

- Απεικόνιση ρόλων και θέσεων μέσα στην ιεραρχία για όλους.
- Διακλάδωση*(απεικονιστική) διοικητικής εξουσίας πηγών αυτής και προσώπων αυτής.
- Δίνουν αφορμή για νέες ιδέες και βοηθούν στην οργάνωση.

Μειονεκτήματα:

- Δείχνουν στατική-στιγμιοτυπική εικόνα.
- Δεν δείχνουν την δύναμη των σχέσεων ανάμεσα στις διευθύνσεις των τμημάτων ή των εργαζομένων διότι θα ήταν πολλές οι διακλαδώσεις.
- Κολακεύουν ή απογοητεύουν τους εργαζόμενους.

Άτυπη οργάνωση:

Αφορά στο πλέγμα των διαπροσωπικών σχέσεων που μπορεί να δημιουργηθούν μεταξύ των εργαζόμενων μιας επιχείρησης και έχουν άτυπο χαρακτήρα καθώς ενώ δεν είναι προσδιορισμένοι γραπτώς, δημιουργούνται αυθόρμητα προσδιορίζοντας τη συμπεριφορά των εργαζομένων στην επιχείρηση.

Πλεονεκτήματα:

- Βελτιώνει τις σχέσεις και την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων.
- Βοηθά στη μετάδοση μηνυμάτων που κρίνεται σκόπιμο ότι δε θα πρέπει να μεταδοθούν μέσα από τα τυπικά κανάλια επικοινωνίας.
- Βοηθά τα άτομα να κάνουν καλύτερα την εργασία τους.
- Βοηθά τους εργαζομένους να υπερβούν τα όρια της τυπικής δομής του οργανισμού.
- Ικανοποιεί τις ανάγκες τους για κοινωνική αλληλεπίδραση.
- Δίνει στα άτομα μια αίσθηση ταύτισης με την ομάδα, με τα συνακόλουθα πιθανά θετικά αποτελέσματα για την επιχείρηση.
- Δίνει τη δυνατότητα πρόσβασης σε διαπροσωπικά δίκτυα.
- Προάγει τη μάθηση μέσω της ανεπίσημης μεταφοράς γνώσης.

Μειονεκτήματα:

- Μπορεί τα άτομα στα πλαίσια της να λειτουργούν κατά των συμφερόντων του οργανισμού ως συνόλου. Να επηρεάζονται από φήμες, να μεταφέρουν μη έγκυρες πληροφορίες, ή να γεννούν αντίσταση στην αλλαγή.
- Να παρατηρείται εκτροπή της προσπάθειας εργασίας από σημαντικούς στόχους σε λιγότερο σημαντικούς.
- Να δημιουργούνται συναισθήματα αποξένωσης στους «αποκλειόμενους».

Η σχεδίαση της εργασίας

Εργασία:

Αποτελεί μια δραστηριότητα, η οποία δημιουργεί αξία για άλλους ανθρώπους (Γενικός Ορισμός).

Εργασία επίσης αποκαλείται κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα που ασκείται με στόχο τη δημιουργία ενός χρήσιμου αποτελέσματος. Μπορεί να είναι είτε χειρωνακτική είτε πνευματική, ή και τα δύο (Οικονομική προσέγγιση όπως και η γενική).

Σύνολο δραστηριοτήτων με σκοπό την εξυπηρέτηση των στόχων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού (προσέγγιση μάνατζμεντ).

Αν ομαδοποιηθούν οι δραστηριότητες δημιουργούν τις διάφορες εργασίες. Η ομαδοποίηση των εργασιών δημιουργεί τα τμήματα, τα όποια δημιουργούν τις διευθύνσεις και οι τελευταίες το σύνολο της επιχείρησης.

Πηγή http://dasta.ionio.gr/liaison/pages/symb_text_work ο.π 21-3-2016 16,45

Σχεδιασμός Εργασιών

Ομαδοποίηση έργων (tasks) σε μια συγκεκριμένη εργασία. Οδηγεί σε αποδοτικό και αποτελεσματικό διαχωρισμό της δουλειάς μεταξύ των εργαζομένων. Οι δραστηριότητες του σχεδιασμού περιλαμβάνουν τις βασικές δραστηριότητες και τις δευτερεύουσες ή βοηθητικές. Ο Καθορισμός των εργασιών μέσα σε μία επιχείρηση αποτελεί βασικότατη λειτουργία. Πραγματοποιείται από πάνω προς τα κάτω (διευθυντή προς κατώτερες ιεραρχίες) ή από κάτω προς τα πάνω (απλοί εργάτες προς ανώτερα διοικητικά στρώματα). Επομένως το συνολικό έργο που η επιχείρηση έχει να επιτελέσει διαιρείται σε συγκεκριμένες εργασίες ή καθήκοντα. Προκύπτουν έτσι με τον τρόπο αυτόν οι θέσεις εργασίας. Ο σχεδιασμός της εργασίας καταλήγει σε μια διαίρεση εργασίας που είναι αποτελεσματική και αποδοτική. Σχήμα 21.

Σχήμα 21 ΔΙΑΙΡΕΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Συνολικό Έργο Επιχείρησης

Θέση 1 | Θέση 2 | Θέση 3 | Θέση 4

Ο Σχεδιασμός Εργασιών περιλαμβάνει

- Ανάλυση της εργασίας (job analysis), δηλαδή μελέτη για το *τι* γίνεται, *πότε, πού, πώς, γιατί και ποιος το κάνει* σε υφιστάμενες ή πιθανές νέες εργασίες.
- Περιγραφή της εργασίας (job description), η οποία δημιουργείται βάση των πληροφοριών που παρέχονται από την ανάλυση.
- Προδιαγραφή των απαιτήσεων της κάθε εργασίας (job specification), η οποία περιλαμβάνει κατάλογο των προσόντων - μόρφωση, εμπειρία και δεξιότητες και λοιπές ικανότητες - που θα πρέπει να συγκεντρώνει το άτομο το οποίο προορίζεται για τη συγκεκριμένη εργασία.

Καταμερισμός και εξειδίκευση

Ο καταμερισμός ή η κατανομή της εργασίας αναφέρεται στη διαίρεση μιας εργασίας σε περισσότερους από έναν εργαζόμενους ή επιχειρήσεις. Η λογική πίσω από την έννοια και αρχή του καταμερισμού είναι ότι βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα μιας εργασίας, όταν αυτή κατανέμεται σωστά και αυτό είναι βέβαια πολύ σημαντικό για κάθε είδος παραγωγής. Εξειδίκευση είναι η ειδίκευση του εργαζομένου σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της όλης εργασίας. Ως έννοια συνάδει και με τον καταμερισμό αφού ο καταμερισμός προάγει την εξειδίκευση.

Συστήματα μείωσης του καταμερισμού και εναλλακτικά συστήματα.

- Διεύρυνση (enlargement) εργασίας: Αύξηση των καθηκόντων μιας δεδομένης εργασίας για τη μείωση της πλήξης.
- Εμπλουτισμός (enrichment) εργασίας: Αύξηση του βαθμού υπευθυνότητας του εργαζόμενου για μια εργασία. Μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη ανάμειξη του εργαζόμενου.
- Εναλλαγή θέσεων εργασίας δηλαδή μετακίνηση εργαζομένων από την μια εργασιακή θέση στην άλλη.
- Μοίρασμα της εργασίας μεταξύ εργαζομένων.
- Εργασία στο σπίτι.
- Συμπιεσμένη εργασιακή εβδομάδα (αντί για 8ωρο και 5 μέρες 10ωρο και 4 μέρες εργασίας).
- Ευέλικτο ωράριο εργασίας (οι εργαζόμενοι επιλέγουν το ωράριο που τους εξυπηρετεί).
- Μερική απασχόληση.

Οργανωτική δομή και σχεδίαση

Ο τρόπος με τον οποίο είναι διευθετημένα τα διάφορα μέρη μιας επιχείρησης αποτελεί τη δομή της (structure). Αποτελεί με λίγα λόγια το σύστημα εκείνο των σχέσεων επικοινωνίας και εξουσίας που συνδέει τους ανθρώπους και τις ομάδες για την επίτευξη των διάφορων εργασιών, οι οποίες θα υλοποιήσουν τον τελικό σκοπό της επιχείρησης. Ο σκοπός αυτός απαιτεί τον συντονισμό των διαφόρων θέσεων εργασίας στην επιχείρηση. Ο εν λόγω συντονισμός επιτυγχάνεται με την ομαδοποίηση των θέσεων σε διευθύνσεις, τμήματα, υπό-τμήματα, ομάδες, κ.τ.λ. των οποίων τη διοίκηση αναλαμβάνει ένας προϊστάμενος.

Σχεδιασμός δομών

Βασικά ερωτήματα σχεδιασμού της ομαδοποίησης / οργάνωσης:

- **Ποσοτικό**

Αριθμός θέσεων εργασίας που θα ομαδοποιηθούν κάτω από μια θέση προϊστάμενου

- **Ποιοτικό**

Ποιες θέσεις εργασίας θα ομαδοποιηθούν κάτω από μια θέση προϊστάμενου

Είδη οργανωτικών δομών

Βασίζονται στην τμηματοποίηση η οποία και ομαδοποιεί τις εργασιακές λειτουργίες ανά τμήμα της επιχείρησης.

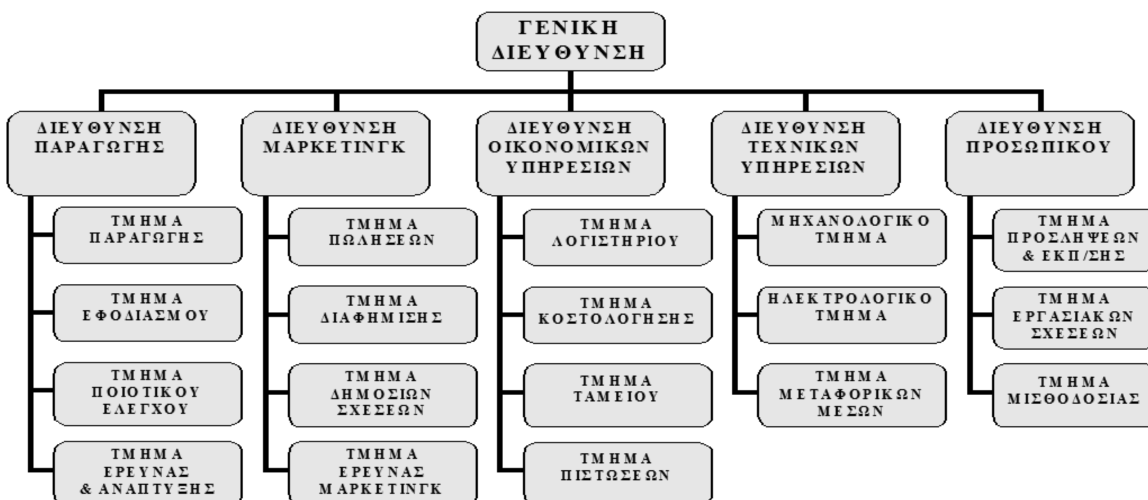
Οργάνωση κατά λειτουργία

Η τμηματοποίηση κατά λειτουργία βασίζεται στις επιχειρησιακές **λειτουργίες.** Έτσι, οι θέσεις εργασίας που το έργο τους αφορά την ίδια επιχειρησιακή λειτουργία τοποθετούνται στο ίδιο τμήμα ή υπό-τμήμα.

- Άνθρωποι με παρόμοια προσόντα που ασκούν παρόμοια καθήκοντα ομαδοποιούνται σε επίσημες εργασιακές μονάδες.
- Τα μέλη εργάζονται εντός των λειτουργικών τομέων εξειδίκευσής τους.
- Δεν περιορίζονται στις επιχειρήσεις.
- Είναι πιο αποτελεσματικές σε μικρούς οργανισμούς που παράγουν λίγα προϊόντα ή υπηρεσίες.

Πηγή :http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C122/38/220,1109τμήμα.

Σχήμα 22. Οργάνωση κατά λειτουργία αναλυτικό οργανόγραμμα.



Πλεονεκτήματα:

- Οι εργαζόμενοι μπορούν να μάθουν από άλλους που κάνουν παρόμοια έργα με τα δικά τους.
- Ευκολία στην παρακολούθηση και αξιολόγηση των εργαζομένων από τους διοικούντες της επιχείρησης.
- Επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας.
- Αναθέσεις καθηκόντων σύμφωνες με την εξειδίκευση και την εκπαίδευση των εργαζομένων.
- Υψηλής ποιότητας επίλυση τεχνικών προβλημάτων λόγο εξειδίκευσης.
- Εκπαίδευση σε βάθος και ανάπτυξη περαιτέρω ή και υφισταμένων ικανοτήτων.
- Σαφείς προοπτικές σταδιοδρομίας και εξέλιξης εντός των λειτουργιών.

Μειονεκτήματα:

- Δυσκολία επικοινωνίας ανάμεσα στα τμήματα.
- Τα διοικητικά στελέχη απασχολούνται μόνο με το τμήμα τους και ξεφεύγουν από την συνολική ΄΄γραμμή΄΄ της επιχείρησης.
- Δυσκολίες στον ακριβή καθορισμό των ευθυνών.
- Κατάρρευση αίσθησης συνεργασίας και κοινού σκοπού.
- Στενή άποψη για τους στόχους απόδοσης.
- Υπερβολική παραπομπή αποφάσεων σε υψηλότερα επίπεδα.

Τμηματική οργάνωση

Ομαδοποιεί ανθρώπους που εργάζονται πάνω στο ίδιο προϊόν ή διαδικασία, εξυπηρετούν παρόμοιους πελάτες και βρίσκονται στον ίδιο τομέα ή στην ίδια γεωγραφική περιοχή. Εμφανίζεται σε πολύπλοκους οργανισμούς και βοηθάει στην αποφυγή προβλημάτων που σχετίζονται με τις λειτουργικές δομές.

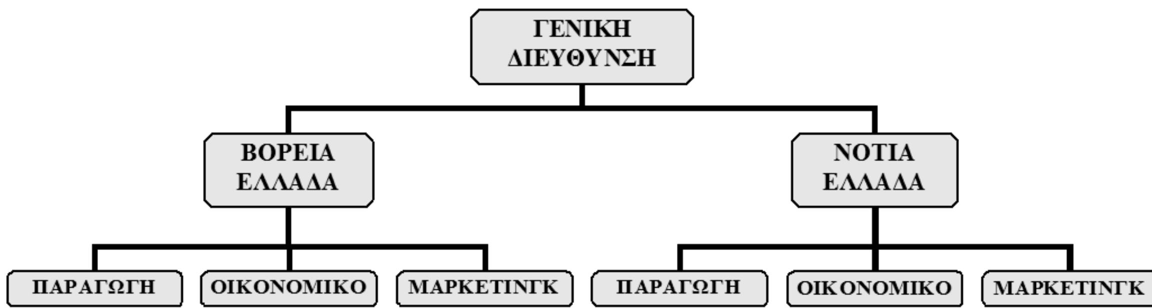
Σχήμα 23. Τμηματοποίηση κατά προϊόν ή υπηρεσία



Σχήμα 24. Τμηματοποίηση κατά πελάτες



Σχήμα 25. Γεωγραφική τμηματοποίηση



Τμηματικές δομές

Πλεονεκτήματα:

- Μεγαλύτερη ευελιξία στην ανταπόκριση σε περιβαλλοντικές αλλαγές.
- Καλύτερος συντονισμός.
- Σαφή σημεία ευθύνης για δράση.
- Εξειδίκευση που εστιάζεται σε συγκεκριμένους πελάτες, προϊόντα και περιοχές, κλπ.
- Μεγαλύτερη ευκολία αναδιάρθρωσης.

Μειονεκτήματα:

- Επικάλυψη πόρων και προσπαθειών μεταξύ των τμημάτων.
- Ανταγωνισμός και κακός συντονισμός μεταξύ των τμημάτων.
- Έμφαση στις ανάγκες του τμήματος εις βάρος των στόχων του οργανισμού.

Μεικτή τμηματοποίηση

Συχνά σε μεγάλες επιχειρήσεις σε κάθε επίπεδο ή τμήμα μπορούν να εφαρμοστούν διαφορετικά κριτήρια τμηματοποίησης (π.χ. γεωγραφική, κατά προϊόν κλπ.) ανάλογα με τις ιδιαιτερότητές του.

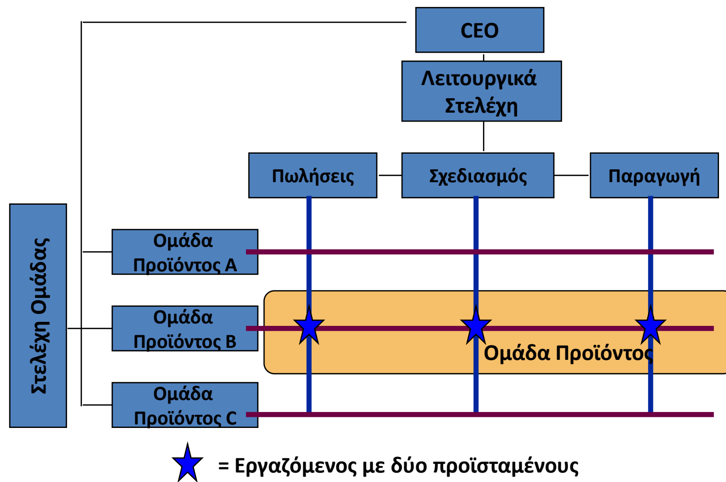
- Π.χ. Βιομηχανική επιχείρηση με:
  - 3 βασικά τμήματα: παραγωγής, οικονομικών, πωλήσεων (τμηματοποίηση κατά λειτουργία).
  - 2 υπό-τμήματα παραγωγής: αναψυκτικά, χυμοί (τμηματοποίηση κατά προϊόν).
  - 3 υπό-τμήματα πωλήσεων: Αττική, Β. Ελλάδα, Ν. Ελλάδα (γεωγραφική τμηματοποίηση).

Οργάνωση μήτρας/πλέγματος (matrix structure)

Οι εργαζόμενοι ομαδοποιούνται κατά λειτουργία και κατά προϊόν ταυτόχρονα και η ομαδοποίηση καταλήγει σε ένα σύνθετο δίκτυο σχέσεων αναφοράς. Είναι πολύ ευέλικτη, μπορεί να απαντήσει γρήγορα σε αλλαγές όμως οι εργαζόμενοι έχουν δύο προϊστάμενους, αυτό είναι κάτι που μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα.

Βασικό μειονέκτημα αποτελεί ότι ο λειτουργικός μάνατζερ δίνει διαφορετικές οδηγίες από τον μάνατζερ του προϊόντος και ο εργαζόμενος δεν ξέρει ποιον να ικανοποιήσει.

Σχήμα 24 **ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΜΗΤΡΑΣ/ ΠΛΕΓΜΑΤΟΣ**



Πηγή :Εθνικό Μετσόβιο πολυτεχνείο σημειώσεις μαθήματος Οργάνωσης και Διοίκησης επιχειρήσεων διαφάνεια 44

Πλεονεκτήματα:

- Καλύτερη συνεργασία μεταξύ των λειτουργιών.
- Βελτιωμένη λήψη αποφάσεων.
- Μεγαλύτερη ευελιξία στις αναδιαρθρώσεις.
- Καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών.
- Καλύτερη κατανομή ευθύνης για την απόδοση.
- Βελτιωμένο στρατηγικό μάνατζμεντ.

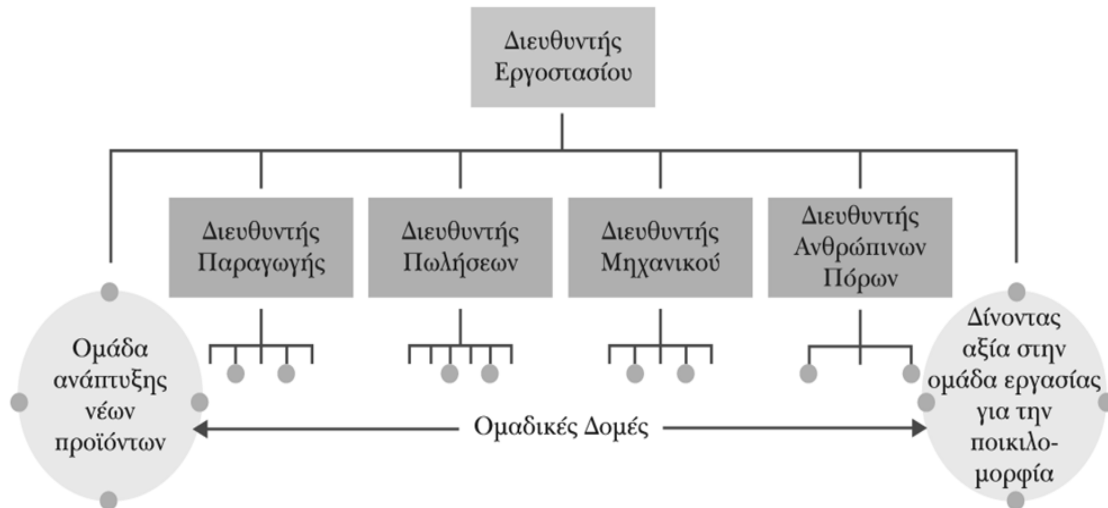
Μειονεκτήματα:

- Το σύστημα δύο αφεντικών οδηγεί συχνά σε μάχες εξουσίας.
- Μπορεί επίσης να δημιουργήσει σύγχυση καθηκόντων και συγκρούσεις στις προτεραιότητες εργασίας.
- Οι ομαδικές συσκέψεις είναι χρονοβόρες.
- Οι ομάδες μπορεί να αναπτύξουν ενδιαφέρον μόνο για την ομάδα (“groupitis”), δηλαδή να αναπτυχθεί μια αφοσίωση στην ομάδα τόσο ισχυρή που να προκαλέσει απώλεια της εστίασης στους ευρύτερους στόχους.
- Αυξημένα κόστη λόγω της απαίτησης προσθήκης των ηγετών ομάδας σε μια δομή πλέγματος.

Άλλες οργανωτικές προσεγγίσεις

Δομή κατά ομάδες (team structure). Είναι γνωστή και ως δομή “δύναμης δράσης” (task force structure). Προσομοιάζει με την οργάνωση μήτρας και έχει βεβαίως παροδικό χαρακτήρα. Οι ομάδες δημιουργούνται για να βελτιώσουν τις παράπλευρες σχέσεις και για να επιλύσουν διάφορα προβλήματα στην επιχείρηση. Συνήθως τοποθετούνται συμπληρωματικά σε μια υφιστάμενη λειτουργική δομή και βεβαίως δεν αντικαθιστούν τον υπάρχοντα κανονικό τρόπο τμηματοποίησης.

Σχήμα 25. Ομαδική Δομή

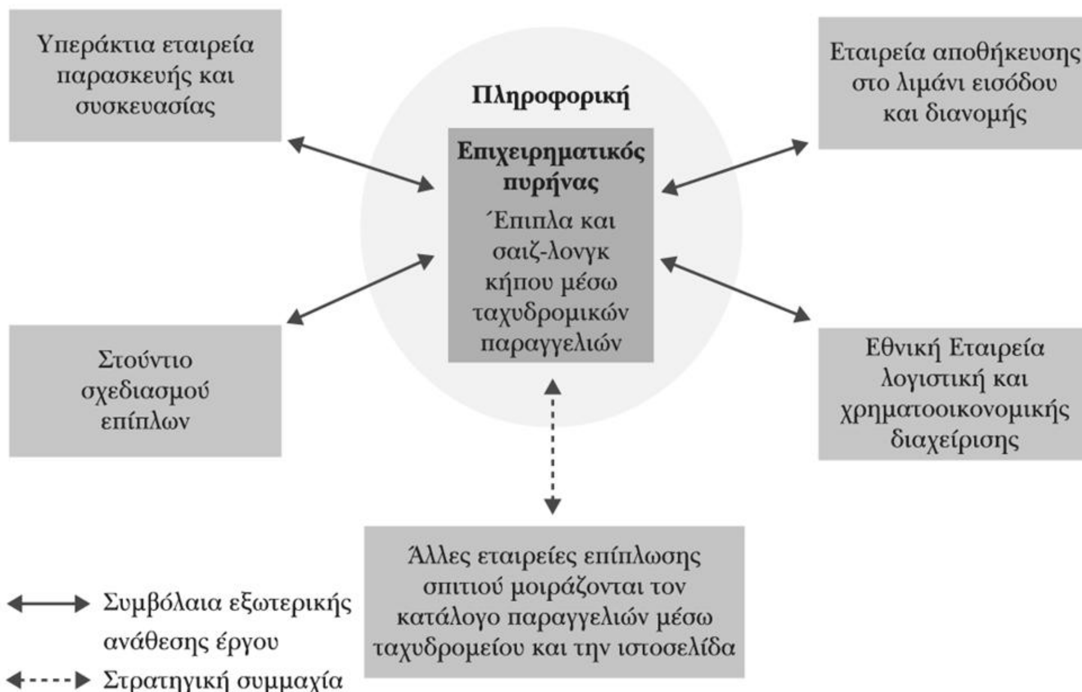


Πηγή :Εθνικό Μετσόβιο πολυτεχνείο σημειώσεις μαθήματος Οργάνωσης και Διοίκησης επιχειρήσεων διαφάνεια 48

"Δομή δικτύου" (network structure)

Είναι μια σχετικά νέα προσέγγιση και επιτρέπει στη διοίκηση της επιχείρησης να έχει μεγάλη ευελιξία προσαρμογής στη νέα τεχνολογία, στη μόδα και στον ξένο ανταγωνισμό χαμηλού κόστους. Δημιουργείται δηλαδή μια "δομή δικτύου" η οποία αποτελείται από έναν κεντρικό πυρήνα (δηλ. την επιχείρηση), ο οποίος συνδέεται με "δίκτυα" με προμηθευτές της και άλλους συνεργάτες. Τα δίκτυα αυτά δίνουν τη δυνατότητα σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις να λειτουργούν, χωρίς να χρειάζεται να έχουν όλες τις επιχειρησιακές λειτουργίες.

Σχήμα 26. Μια δικτυακή δομή για μια επιχείρηση λιανικού εμπορίου μέσω Internet.



Πηγή :Management 10/e, J. Shermerhorn –κεφ. 9

Νεότερες οργανωτικές δομές

- **Οργανισμοί χωρίς σύνορα**
  - Εξαλείφουν τα εσωτερικά σύνορα μεταξύ των υποσυστημάτων και τα εξωτερικά σύνορα με το εξωτερικό περιβάλλον.
  - Συνδυασμός των ομαδικών δομών και των δομών δικτύων με την προσθήκη της «προσωρινότητας».
  - Βασικές απαιτήσεις:
    - Απουσία ιεραρχίας
    - Εξουσιοδότηση των μελών της ομάδας
    - Χρήση τεχνολογίας
    - Αποδοχή παροδικότητας

Πηγή :Εθνικό Μετσόβιο πολυτεχνείο σημειώσεις μαθήματος Οργάνωσης και Διοίκησης επιχειρήσεων διαφάνεια 56

Βασικά χαρακτηριστικά της οργάνωσης

- Διαφοροποίηση

Ο οργανισμός αποτελείται από πολλά διαφορετικά τμήματα που απασχολούνται με διαφορετικά είδη εργασιών / δραστηριοτήτων χρησιμοποιώντας διαφορετικά εργαλεία και μεθόδους εργασίας.

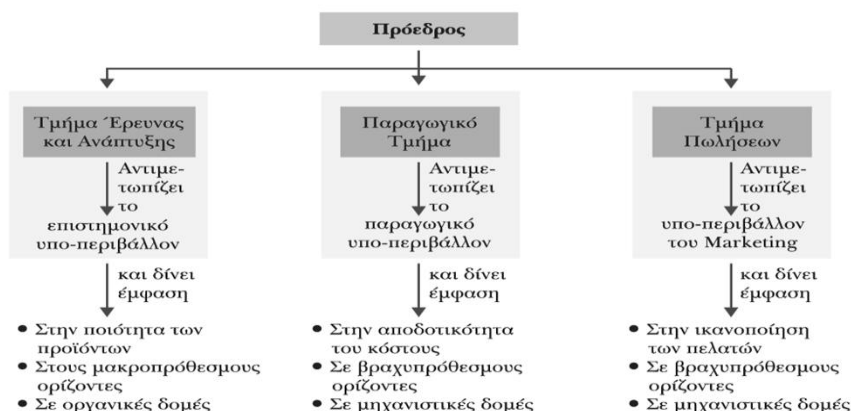
- Ολοκλήρωση

Ο βαθμός στον οποίο τα διαφοροποιημένα τμήματα συνεργάζονται μεταξύ τους και συντονίζουν τις προσπάθειές τους.

Διαφοροποίηση είναι ο βαθμός διαφορετικότητας που υπάρχει μεταξύ των εσωτερικών συστατικών ενός οργανισμού.

- Τμηματοποίηση εργασίας. Η ανάθεση τμημάτων εργασίας σε διαφορετικά άτομα / ομάδες.
- Εξειδίκευση. Η διεργασία κατά την οποία διαφορετικά άτομα / ομάδες εκτελούν διαφορετικές εργασίες.

Σχήμα 27. Διαφοροποίηση ανάμεσα στα τμήματα έρευνας και ανάπτυξης (R&D) παραγωγής και πωλήσεων.



Πηγή :Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο .Σημειώσεις μαθήματος Οργάνωσης και Διοίκησης επιχειρήσεων διαφάνεια 61

Η ολοκλήρωση – Ενοποίηση αφορά το επίπεδο συντονισμού που επιτυγχάνεται μεταξύ των εσωτερικών συστατικών στοιχείων ενός οργανισμού.

- Συντονισμός
  - Οι διαδικασίες που συνδέουν τα τμήματα του οργανισμού για την επίτευξη της αποστολής και των στόχων του οργανισμού.

Παράδοξο οργανωτικού σχεδιασμού

- Η αυξημένη διαφοροποίηση δημιουργεί την ανάγκη για μεγαλύτερη ενοποίηση.
- Η ενοποίηση είναι πιο δύσκολο να επιτευχθεί όσο αυξάνεται η διαφοροποίηση.

Μηχανισμοί Ολοκλήρωσης / Ενοποίησης

- *Άμεση Επαφή:* τα διοικητικά στελέχη από διαφορετικά τμήματα και λειτουργίες έρχονται σε επαφή για να λύσουν μαζί αμοιβαία προβλήματα.
- *Ρόλος Συνδέσμου (liaison):* ένα διοικητικό στέλεχος σε κάθε τμήμα είναι υπεύθυνο για την επικοινωνία με τα άλλα τμήματα.
- *Task Forces:* προσωρινά δημιουργούνται επιτροπές από όλα τα τμήματα για να λύσουν ένα συγκεκριμένο πρόβλημα.
- *Δια-λειτουργικές ομάδες:* λειτουργεί σαν μια μόνιμη task force που αντιμετωπίζει προβλήματα που επαναλαμβάνονται.
- *Δομή "Matrix":* περιέχει ήδη πολλούς μηχανισμούς ολοκλήρωσης.

Πηγή :Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο .Σημειώσεις μαθήματος Οργάνωσης και Διοίκησης επιχειρήσεων διαφάνεια 62 & 63

ΣΕΜ Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα (Segment Business Unit- S.B.U)

Διαθέτει..

- Δίκη της αποστολή
- Ανταγωνιστές
- Δικά της σχέδια ανάπτυξης
- Διαχείριση και εξουσία
- Ανθρώπινο δυναμικό
- Μέγεθος στην επιχείρηση

Σχέσεις ιεραρχίας και εξουσίας στις οργανωτικές δομές

Δύναμη και εξουσία

Δυνατότητα επίδρασης και ελέγχου για οτιδήποτε έχει αξία για τους άλλους (Robbins). Δύναμη έχει ένα άτομο που με τις ενέργειες του λειτούργει επηρεάζοντας την συμπεριφορά των υπολοίπων ατόμων, επιβάλλοντας τις επιθυμίες του.

Δύναμη

- **Νόμιμη δύναμη** – θέση ατόμου στην επιχείρηση (διευθυντής και διοίκηση)
- **Δύναμη ανταμοιβής -** εκχώρηση προνομίων ικανοποίησης (οικονομικά κίνητρα bonus κλπ)
- **Δύναμη καταναγκασμού -** εφαρμογή επίπληξης, απόλυση κλπ
- **Δύναμη εξειδίκευσης -** υπακοή στην ειδίκευση (στις συμβουλές ενός ειδικού)
- **Δύναμη αναφοράς -** ταύτιση με κάποιον που θαυμάζουν οι εργαζόμενοι πχ. Μάνατζερ, διευθυντή κλπ

Εξουσία

Το νομιμοποιημένο δικαίωμα ενός ατόμου να λαμβάνει αποφάσεις και να λέει σε άλλα άτομα τί να κάνουν. Να ασκεί δηλαδή επίδραση επάνω στα άλλα άτομα. **Από την σκοπιά της οργάνωσης η εξουσία πηγάζει από τη δυνατότητα που έχει ο προϊστάμενος να διοικεί και να επιβάλει στους υφισταμένους του μια συγκεκριμένη συμπεριφορά.**

Η εξουσία αποτελεί μια μορφή δύναμης η οποία στηρίζεται στην νομιμότητα. Συνδέεται απόλυτα με την οργανωτική δομή, και αποτελεί το κλειδί της διαδικασίας του μάνατζμεντ.

Ευθύνη

Αποτελεί την υποχρέωση της ορθής άσκησης της εξουσίας από τους μάνατζερ, και την υποχρέωση του υφισταμένου να τελέσει ορθά τα παραγγελθέντα από τον προϊστάμενο του, ασκώντας την εξουσία που του έχει ανατεθεί. Με απλά λόγια είναι η υποχρέωση του εργαζομένου να πάρει μια απόφαση ή να επιτελέσει κάποια εργασία. Η εξουσία και η ευθύνη αποτελούν έννοιες συνδεδεμένες η μία με την άλλη.

Αρχή απόλυτης ευθύνης

Η λειτουργική ευθύνη μεταβιβάζεται στους λειτουργούς μιας εργασίας ενώ η τελική ευθύνη όχι (διότι βαραίνει τον μάνατζερ που ανάθεσε τις λειτουργικές εργασίες άρα και τις ευθύνες που προκύπτουν από αυτές).

Η αρχή της ισοτιμίας εξουσίας και ευθύνης

Βασίζεται στην λογική του ότι δεν υπάρχει εξουσία χωρίς την αντίστοιχη ευθύνη.

Εξουσιοδότηση

Είναι η μεταβίβαση εξουσίας με παράλληλη ανάθεση καθηκόντων. Ως διαδικασία περιλαμβάνει την εκχώρηση των αρμοδιοτήτων, τον προσδιορισμό των αποτελεσμάτων, την εκχώρηση των εξουσιών-καθηκόντων και την στελέχωση (με την αντίστοιχη υπευθυνότητα και τα καθήκοντα) μιας θέσης.

- Αποτελεί το κλειδί για την πιο ορθή άσκηση της λειτουργίας της οργάνωσης.
- Αποτελεί αρχή ορθής διοίκησης.
- Στηρίζεται στην προθυμία της αποδοχής, την καλή επικοινωνία και στην χημεία ιδεών μεταξύ των μερών.
- Προϋποθέτει την ύπαρξη συστήματος ελέγχου των υφισταμένων.

Αδυναμία της οι ασάφειες στους ρόλους ή στις αρμοδιότητες, η δήθεν ή η ελλιπής εξουσία. Τα παραπάνω αντιμετωπίζονται με τις περιγραφές των θέσεων εργασίας (job descriptions).

Αρχές εξουσίας και ευθύνης

- ❖ Ισοτιμία εξουσίας και ευθύνης.
- ❖ Απόλυτη ευθύνη.
- ❖ Εξουσιοδότηση (εκχώρηση αρμοδιοτήτων σε υφισταμένους).
- ❖ Επικοινωνία.
- ❖ Ανάπληροφόρηση (αρχή του ελέγχου-feedback).
- ❖ Αλυσίδα εντολής (αλυσίδα εξουσίας από κορυφή προς βάση).
- ❖ Ενότητα διοίκησης (πλην της οργάνωσης μήτρας).
- ❖ Εξαίρεση (ευθύνες υφισταμένου στα όρια της εξουσίας του αποκλειστικά και μόνο) συνδέεται με την εξουσιοδότηση.

Μορφές εξουσίας

- *Γραμμική εξουσία*

Ασκείται κατευθείαν από πάνω προς τα κάτω με χορήγηση εντολών και εξουσιών από τους προϊστάμενους προς τους υφιστάμενους.

✓ Απλή, κατανοητή, διακριτή εξασφαλίζει άμεση δράση και πειθαρχία.

- Δύσκαμπτη, απουσία εξειδικευμένων συμβούλων.

- *Γραμμική και επιτελική (συμβουλευτική) εξουσία*

Γραμμική εξουσία με επιτελικά τμήματα τα οποία και επιτελούν βοηθητικές εργασίες παρέχοντας οδηγίες και έχοντας συμβουλευτικό ρόλο και όχι ρόλο εξουσίας.

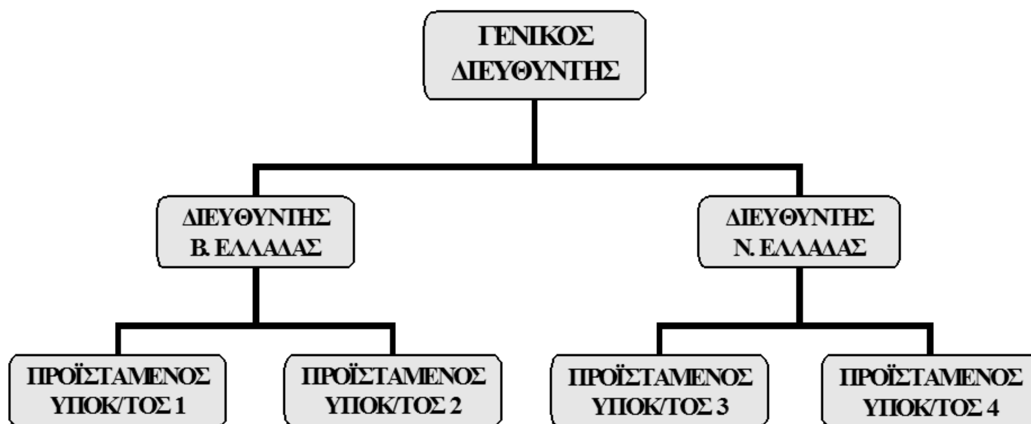
✓ Παρέχετε εξειδικευμένη γνώση.

- Δεν ασκείτε τρόπος επιβολής στα γραμμικά τμήματα μέσω των εισηγήσεων των βοηθητικών τμημάτων.

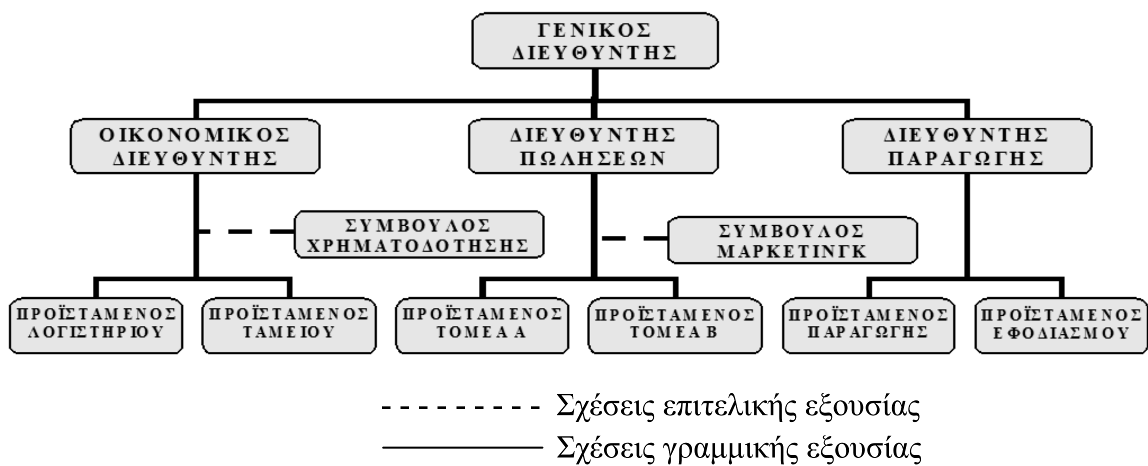
- *Γραμμική και λειτουργική εξουσία*

Στην περίπτωση αυτής της μορφής οργάνωσης υπάρχουν τα γραμμικά τμήματα, μαζί με τα λειτουργικά τμήματα. Τα λειτουργικά τμήματα είναι επιτελικά, με την έννοια ότι παρέχουν συμβουλές στα γραμμικά τμήματα, άλλα έχουν και επιπλέον δικαιοδοσία (στα γραμμικά τμήματα) ειδικά δε για θέματα της αρμοδιότητας τους. Ενδεχομένως τα λειτουργικά τμήματα να έχουν τοποθετημένους υπαλλήλους (στελέχη) στα γραμμικά και να τους χρησιμοποιούν ως συνδέσμους για την καλύτερη επικοινωνία μεταξύ τους. Στην περίπτωση αυτή, γίνεται προσπάθεια να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα της επιτελικής – γραμμικής μορφής σε θέματα ενδοσυνεννόησης μεταξύ των τμημάτων, αλλά προκύπτει πολλές φορές θέμα στην ενότητα της διοίκησης αφού υπάρχει και δεύτερος μάνατζερ (αυτός του λειτουργικού τμήματος).

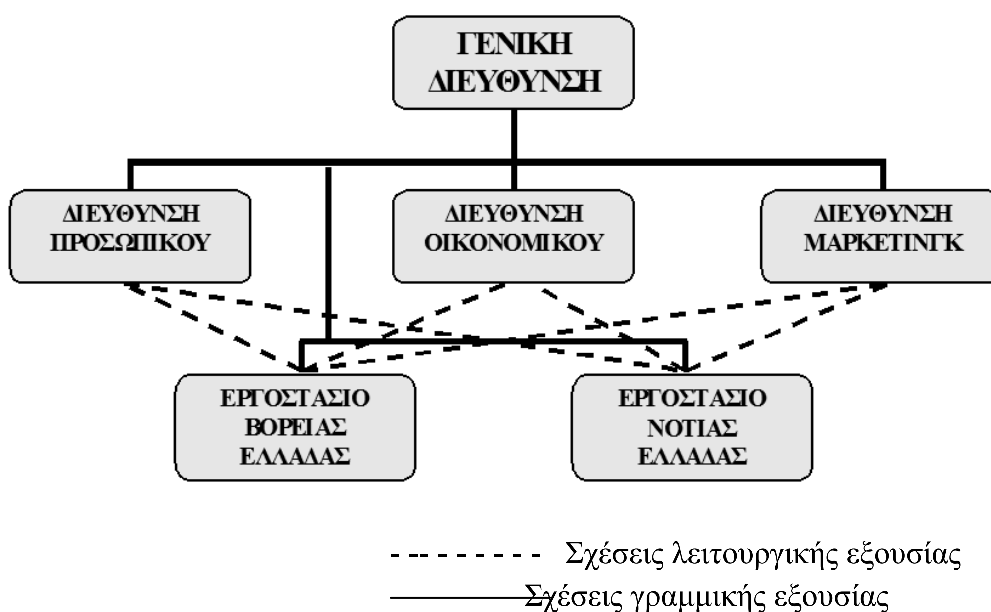
Σχήμα 28. Γραμμική εξουσία



Σχήμα 29. Γραμμική και επιτελική εξουσία



Σχήμα 30. Γραμμική & λειτουργική εξουσία



Συγκέντρωση - Αποκέντρωση εξουσίας

Συγκέντρωση είναι η τάση του να διατηρείται η εξουσία σε υψηλά κλιμάκια εξουσίας ενώ το αντίθετο είναι η αποκέντρωση της εξουσίας. Τέλειος συγκεντρωτισμός είναι όταν όλες οι εξουσίες συγκεντρώνονται σε ένα πρόσωπο. Σημαντικό πλεονέκτημα της αποκέντρωσης της εξουσίας είναι η ταχύτητα λήψης των αποφάσεων και σημαντικό της μειονέκτημα η δυνατότητα ελέγχου της απόφασης από τα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια μιας επιχείρησης. Ο συγκεντρωτισμός έχει ως βασικό πλεονέκτημα τον έλεγχο της απόφασης, ωστόσο μειονεκτεί στο ότι αποθαρρύνει και απογοητεύει τους εργαζόμενους αποκλείοντας τους από τις αποφάσεις προάγοντας ένα πιο αυταρχικό σύστημα διοίκησης.

Κριτήρια βαθμού συγκέντρωσης της εξουσίας σε μια επιχείρηση:

- Ο αριθμός, η σπουδαιότητα και ο έλεγχος των αποφάσεων (π.χ. οικονομικό μέγεθος) που λαμβάνονται στα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα.
- Όσο λιγότερος αριθμός ελέγχων γίνεται από τα ψηλά ιεραρχικά στρώματα εξουσίας για αποφάσεις που λαμβάνονται από κατώτερα στελέχη τόσο μεγαλύτερη είναι η αποκέντρωση.

Παράγοντες που ευνοούν την μια ή την άλλη μορφή εξουσίας

Συγκέντρωση

- Η βαρύτητα της απόφασης.
- Η Οργάνωση και η ομοιομορφία της πολιτικής δράσης.

Αποκέντρωση

- Το μέγεθος της επιχείρησης ή των τμημάτων (λογικό είναι μια μεγάλη επιχείρηση με πολλά τμήματα να χρειάζεται αποκεντρωτική εξουσία).
- Ικανά στελέχη στις επιμέρους διοικήσεις.
- Επιθυμία προϊσταμένων και υφιστάμενων για ανάθεση στους τελευταίους αποφάσεων ευθύνης.
- Γεωγραφική διασπορά θέσεων.
- Το εξειδικευμένο ή τεχνολογικό περιεχόμενο των δραστηριοτήτων.
- Υψηλοί ρυθμοί αναγκαίων αλλαγών.
- Αβεβαιότητα περιβάλλοντος.

Πλεονεκτήματα αποκέντρωσης της διοικητικής εξουσίας αποτελούν η ταχύτητα στις λήψεις αποφάσεων και η εργασιακή "δημοκρατία". Η εκπαίδευση των στελεχών των κατώτερων βαθμίδων και η μείωση του φόρτου εργασίας για τους διοικούντες. Η παρακίνηση - υποκίνηση των στελεχών ως απόρροια της συμμετοχής τους στην διοίκηση και η ευελιξία της επιχείρησης.

Μειονεκτήματα εντοπίζονται στη διαμόρφωση μιας ομοιόμορφης πολιτικής και στο αυξημένο κόστος εκπαίδευσης των στελεχών. Σε μεγάλες επιχειρήσεις οι επιμέρους διευθύνσεις αναπτύσσουν μια στενή διοικητική γραμμή (ή από μια) και δυσκολεύονται να συντονιστούν τόσο μεταξύ τους όσο και στα πλαίσια μιας διευρυμένης κοινής διοικητικής γραμμής.

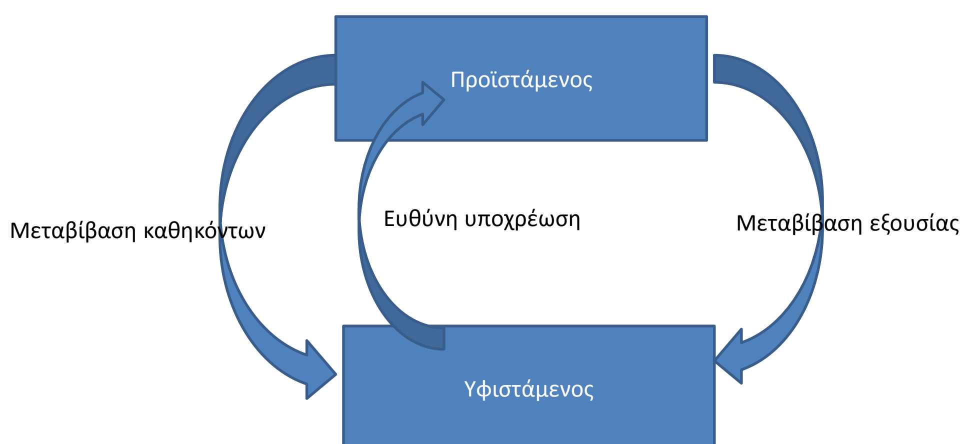
Πλεονεκτήματα Συγκεντρωτισμού της διοικητικής εξουσίας

Είναι αποτελεσματικότερος ο έλεγχος της απόφασης και ο συντονισμός και υπάρχει σχετική ευκολία στην άσκηση διοίκησης. Η απασχόληση ειδικών υψηλού επιπέδου και η πιθανή επίτευξη οικονομιών κλίμακας με την χρησιμοποίηση εξοπλισμού και τεχνολογίας. Θα πρέπει να τονιστεί εδώ πως υπάρχουν πολλοί επιστήμονες που αντιτίθενται στην λογική του καλύτερου ελέγχου από τον συγκεντρωτισμό.

Μειονεκτήματα Συγκεντρωτισμού της διοικητικής εξουσίας

Εκτός από την απογοήτευση των εργαζομένων λόγο αυταρχισμού που προαναφέρθηκε στην αρχή, συχνά το σύστημα αυτό ευνοεί την ανάπτυξη γραφειοκρατικών ελέγχων και τυπικών μεθόδων ως αποτέλεσμα των αυστηρών διοικητικών διαδικασιών, επηρεάζοντας την ουσία των αποφάσεων καθώς και τον ορθολογισμό τους. Επίσης μειώνεται η δυνατότητα ευελιξίας της επιχείρησης αφού οι λίγοι διοικούντες δεν αφουγκράζονται πολλές φορές τις μεταβολές των αλλαγών του περιβάλλοντος της.

Σχήμα 31. Ανάθεση καθηκόντων και μεταβίβαση εξουσίας



Πηγή Μάνατζμεντ Μπουραντάς 2002 σελίδα 184

Συντονισμός - ολοκλήρωση της οργάνωσης

Συντονισμός

Αποτελεί την σύνδεση ή την εναρμόνιση και τον συντονισμό των δραστηριοτήτων μεταξύ τους από άποψη χρόνου και τόπου εκτέλεσης με τέτοιο τρόπο ώστε η δραστηριότητα της κάθε μονάδας ή ομάδας να μην παρεμποδίζει τις δραστηριότητες των λοιπών ατόμων ή ομάδων αλλά να τις στηρίζει και να τις διευκολύνει. Αποτελεί επίσης την ουσία του μάνατζμεντ αφού ο ενδιάμεσος σκοπός εκτέλεσης των βασικών λειτουργιών σχεδιασμού οργάνωσης και ελέγχου είναι να επιτευχτεί συντονισμός. Παρόλα αυτά ως έννοια συνδέεται περισσότερο με την λειτουργία της οργάνωσης.

Μέθοδοι επίτευξης αποτελεσματικότερου συντονισμού

Επιτροπές. Ομάδα ατόμων στην οποία έχει ανατεθεί από την γενική διοίκηση ο ρόλος του χειρισμού ή η επίλυση κάποιου επιχειρησιακού θέματος (πχ Διοικητικό συμβούλιο μιας επιχείρησης). Διακρίνονται σε μόνιμες ή προσωρινές, οικονομικές ή τεχνικές, επίσημες ή ανεπίσημες αλλά και πολλές άλλες μορφές ανάλογα με τον λόγο ύπαρξης τους αλλά και την εργασία για την οποία έχουν δημιουργηθεί (πχ. επιτροπές συντονισμού κλπ).

Στα **πλεονεκτήματα** των επιτροπών είναι το ότι επιτυγχάνουν συντονισμό ενεργειών και προγραμμάτων, λειτουργούν συλλογικά ως κριτές, εκπροσωπούν πολλά ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης για κάποιο θέμα και παρακινούν τους εργαζομένους αφού και οι ίδιοι συμμετέχουν συχνά στην λήψη αποφάσεων ως μέλη των επιτρόπων αυτών.

Στα **μειονεκτήματα** των επιτροπών έγκειται η δαπάνη και ο χρόνος απόφασης και συντονισμού αλλά και ο βαθμός κατανομής των ευθυνών ανάμεσα στα μέλη. Επίσης τα μέλη οδηγούνται συχνά σε συμβιβασμούς (ενώ θα μπορούσε να υπάρχει μια πιο συμφέρουσα λύση). Τέλος στηρίζουν πολλές φορές την απόφαση τους συχνά επηρεαζόμενοι από τον πρόεδρο μειώνοντας την συμβολή των αποφάσεων των άλλων μελών.

Αλυσίδα εντολής. Καθορίζονται σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων μιας επιχείρησης και των οργανωτικών δομών της για την καλύτερη ροή της πληροφορίας μιας εντολής. Οι σχέσεις αυτές βοηθούν στην ροή της πληροφορίας επομένως και στην βελτίωση της επικοινωνίας άρα και του συντονισμού.

Παράπλευρη (εκτός αλυσίδας) επικοινωνία. Αποτελεί ίσως και τον πιο αποτελεσματικό τρόπο επίτευξης συντονισμού μεταξύ των ατόμων που δεν συμπεριλαμβάνονται στην αλυσίδα εντολής. Έχει μεγάλη αποτελεσματικότητα αν και τυπικά παραβιάζει την αρχή της αλυσίδας εντολής.

Μόνιμος συνδετικός κρίκος μεταξύ των τμημάτων. Οι εργαζόμενοι που έχουν αυτό το ρόλο προσπαθούν να κατανοούν τις ανάγκες επικοινωνίας των τμημάτων και να βοηθούν στην καλύτερη τους επικοινωνία.

Σύστημα πληροφοριών διοίκησης (M.I.S). Αποτελεί έναν μηχανισμό που συμβάλει στον αποτελεσματικότερο συντονισμό μεταξύ των λειτουργικών τμημάτων μιας επιχείρησης.

Κατάλληλες πολιτικές. Καθιερώνουν ένα πλαίσιο επίλυσης προβλημάτων επιτυγχάνοντας καλύτερο συντονισμό.

Υποκίνηση. Η υποκίνηση για κοινούς στόχους των λειτουργικών τμημάτων με την συνολική στοχοθέτηση της επιχείρησης (κοινή γραμμή) βελτιώνει το επίπεδο του συντονισμού.

Μείωση ανάγκης συντονισμού. Η δημιουργία αυτόνομων μονάδων όπου κάθε μονάδα παράγει ξεχωριστό δικό της προϊόν στα πλαίσια ενός ενιαίου επιχειρηματικού συνόλου. Εφόσον οι μονάδες είναι ανεξάρτητες μειώνεται η ανάγκη για τον μεταξύ τους συντονισμό.

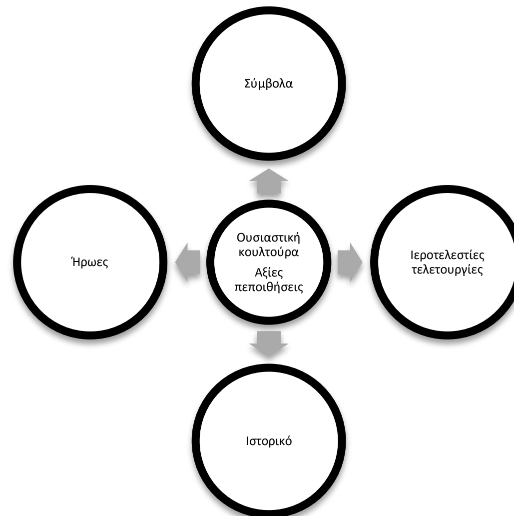
Οργανωσιακή κουλτούρα

Οργανωσιακή κουλτούρα είναι το σύνολο κοινών πιστεύω και αξιών, το οποίο βοηθάει κάθε άτομο να κατανοήσει τον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού και να αποκτήσει έτσι νόρμες συμπεριφοράς μέσα στον οργανισμό. Σχετίζεται με την παραδοχή ότι τα μέλη αποδίδουν σύμφωνα με τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού και αποτελεί την προσωπικότητα ενός οργανισμού. Η Οργανωσιακή κουλτούρα Θα πρεπει να ταιριάζει με την στρατηγική της επιχείρησης και να εμπνέει τους εργαζόμενους συνάδοντας στην αφοσίωση τους. Ως ορισμός η οργανωσιακή κουλτούρα δεν είναι εύκολο να κατανοηθεί και να προσδιοριστεί. Σε άρθρο του περιοδικού Business Week αναφέρεται ότι το να προσπαθεί κανείς να κατανοήσει την κουλτούρα είναι σαν να βάζει το χέρι του μέσα σε ένα σύννεφο.

Επίπεδα κουλτούρας

Προσδιορίζοντας τα επίπεδα κουλτούρας διακρίνουμε δύο επίπεδα την εμφανή ή παρατηρούμενη δηλαδή εμφανώς διακριτή (δηλαδή ότι βλέπει ή ακούει κάποιος που έρχεται σε επαφή με την επιχείρηση) και την ουσιαστική – κρυφή η οποία περιλαμβάνει το δεύτερο επίπεδο κουλτούρας και είναι το οικοδόμημα της καθημερινής οργανωσιακής ζωής δηλαδή ο λόγος για τον οποίο είναι έτσι τα πράγματα. Αφορά δηλαδή στις πεποιθήσεις και αξίες οι οποίες επιρεάζουν την συμπεριφορά και αναδεικνύουν τις φανερές πλευρές της κουλτούρας.

Σχήμα 32. Σχέση φανερής και κρυφής οργανωσιακής κουλτούρας.



Ανάλυση-Μέτρηση της Οργανωσιακής κουλτούρας

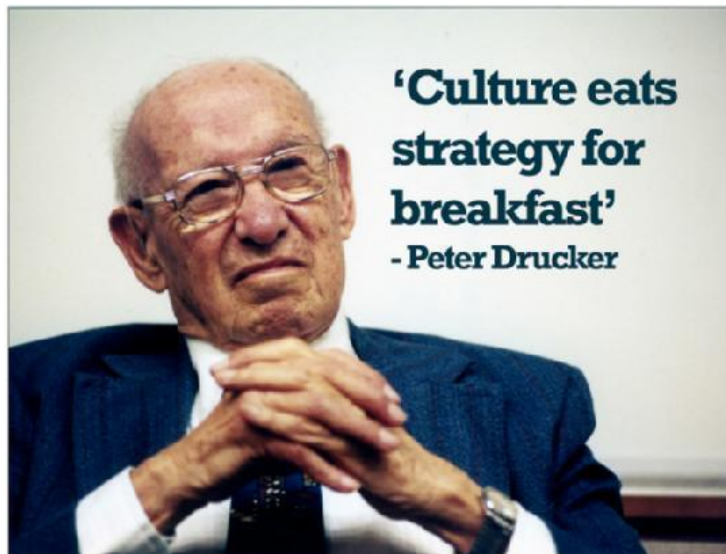
Αν και δεν είναι λίγες οι μέθοδοι μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας θα μπορούσαμε να την προσδιορίσουμε αξιολογώντας ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης όπως:

- Τύποι επικοινωνίας
- Ανεκτικότητα στις συγκρούσεις
- Ανεκτικότητα στον κίνδυνο
- Ατομική πρωτοβουλία
- Κατεύθυνση της επιχείρησης
- Σύστημα ανταμοιβών
- Συντονισμός
- Διοικητική υποστήριξη
- Έλεγχος
- Ταύτιση με την επιχείρηση

Διοίκηση της κουλτούρας

Αποτελεί σημαντικό έργο για τον ηγέτη μιας επιχείρησης ή οργανισμού. Τα βασικά βήματα της έχουν ως ακολούθως:

- Προσδιορισμός των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού και έπειτα τοποθέτηση των βραχυχρόνιων στόχων και των σημαντικών ενεργειών που προϋποθέτουν για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων.
- Ανάλυση των αξιών και των κανόνων συμπεριφοράς που αντιπροσωπεύουν την επιχείρηση ή τον οργανισμό.
- Εντοπισμός προτύπων συμπεριφοράς που εμποδίζουν την εκτέλεση των βασικών ενεργειών καθώς και αυτές που θα βοηθούσαν αλλά δεν υπάρχουν.
- Σχεδιασμός προγραμμάτων για την ανάπτυξη των επιθυμητών κανόνων συμπεριφοράς.



Πηγή εικόνας :https LinkedIn pulse article

Οργανωσιακή αλλαγή και ανάπτυξη

Αλλαγές τάσεων και δυνάμεων στο περιβάλλον των επιχειρήσεων επιβάλουν στις επιχειρήσεις ευελιξία, ποικιλία και δυναμισμό ώστε να προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα. Τέτοιου είδους αλλαγές έχουν να κάνουν με παράγοντες όπως:

- Τεχνολογικές εξελίξεις
- Διεθνοποίηση των επιχειρήσεων
- Συνθετότητα των επιχειρήσεων
- Αύξηση του μορφωτικού επιπέδου
- Φιλοδοξίες εργαζομένων και προσωπική ζωή
- Προστασία του περιβάλλοντος

Οι αλλαγές στο μάνατζμεντ μιας επιχείρησης διακρίνονται σε μη προσχεδιασμένες (δίχως την βούληση των μάνατζερ και λόγο κάποιων απρόβλεπτων παραγόντων) και σε σχεδιαζόμενες από τους ή τον μάνατζερ ή τον ηγέτη.

Σχεδιαζόμενες αλλαγές –

Τα βάσιμα στάδια στην εφαρμογή τους *κατά Lewin* περιλαμβάνουν:

- Ξεπάγωμα. Προετοιμασία για την αλλαγή. Πειθώ εκ του μάνατζερ ή άλλων εξωτερικών επιδράσεων για την ανάγκη αλλαγής λόγο εξωτερικών συνήθως λόγων (πχ πτώση πωλήσεων).
- Αλλαγή. Η υιοθέτηση και η εφαρμογή των νέων αξιών στάσεων και συμπεριφορών. Είναι έργο βασικά του μάνατζερ.
- Ξανά-πάγωμα. Το κλείδωμα των νέων αξιών, στάσεων και συμπεριφορών. Εφαρμογή κυρίως του μάνατζερ. Σχετίζεται με το σύστημα ανταμοιβών, υποστήριξης και πόρων για την νέα κατεύθυνση και επιβάλει την παρουσία της ανατροφοδότησης και του επανελέγχου.

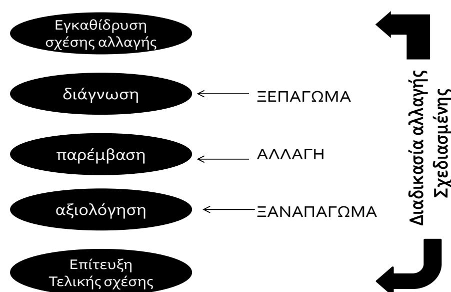
Αλλαγή και στρες

Είναι βασικός ανασταλτικός παράγοντας άρνησης ή μειωμένης δεκτικότητας από πλευράς εργαζομένων σε αλλαγές. Η επιτυχία της δεκτικότητας στην αλλαγή προϋποθέτει την διάχυση της απαιτουμένης σιγουριάς και την ελαχιστοποίηση των ανησυχιών και του άγχους που προϋποθέτει κάθε τι το νέο. Αυτή είναι μια βασική υποχρέωση του μάνατζερ που θέτει την ή τις αλλαγές.

Οργανωσιακή ανάπτυξη

Αφορά στην εφαρμογή της γνώσης των επιστημών της συμπεριφοράς με συστηματικές και μακροπρόθεσμες ενέργειες που στόχο έχουν να βελτιώσουν την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Ενδιαφέρεται για τα αποτελέσματα και για τις διαδικασίες.

Σχήμα 33. Οργανωσιακή ανάπτυξη στο γενικό μοντέλο Lewin.



Τεχνικές οργανωσιακής ανάπτυξης

- Εκπαίδευση ευαισθησίας. Ο αρχηγός καθοδηγεί την ομάδα του με σκοπό την βελτίωση των δεξιοτήτων στον χειρισμό των διαπροσωπικών σχέσεων.
- Ανάλυση συναλλαγών. Διδάσκει πως τα άτομα να στέλνουν καθαρά μηνύματα και να απαντούν με τρόπο φυσικό.
- Αναπληροφόρηση με δημοσκόπηση. Βελτιώνονται οι δραστηριότητες όλης της επιχείρησης μέσω των πληροφοριών των απαντήσεων.

- Συμβουλευτική διαδικασιών. Όταν τρίτο πρόσωπο αξιολογεί και δίνει συμβουλές για την βελτίωση των σημαντικών ομαδικών διαδικασιών, όπως η λήψη αποφάσεων, η ροη εργασιών κλπ.
- Χτίσιμο ομαδικού πνεύματος. Εργασία μεταξύ των μελών της ομάδας προκειμένου να μάθουν πως σκέπτεται και ενεργεί το κάθε μέλος.
- Αναδιάρθρωση. Ανάλυση των βασικών επιχειρησιακών διαδικασιών ώστε να μπορέσουν να ξανασχεδιαστούν για να είναι πιο αποτελεσματικές και αποδοτικές.

Καινοτομία

Διαδικασία εφαρμογής μιας νέας ιδέας η οποία βελτιώνει τις οργανωσιακές διαδικασίες, τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παράγονται ή δημιουργεί ακόμη και νέα επιχειρησιακά μοντέλα. Δεν αποτελεί απαραίτητα κάτι νέο. Μπορεί να διευρύνει τις δυνατότητες ή τις ικανότητες μιας υφιστάμενης κατάστασης.

Υπάρχει καινοτομία …

- Διαδικασιών
- Προσόντων
- Νέου επιχειρησιακού μοντέλου

Η καινοτομία συνδέεται άρρηκτα με την επιχειρηματικότητα. Τα στάδια ανάπτυξης της περιλαμβάνουν την ιδέα ή εφεύρεση, την ανάπτυξη της, την διάχυση, την ολοκλήρωση (καθιέρωση) και την παρακολούθηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

Αυτοί που αναλαμβάνουν το να έχουν ρόλο ευθύνης

συνήθως έχουν ρόλο ευθύνης ενώ αυτοί που αρέσκονται

στο να ασκούν εξουσία συνήθως την χάνουν. Malcolm Forbes

Σχεδιασμός-Οργάνωση και Διεύθυνση

Οι λειτουργίες του σχεδιασμού και της οργάνωσης θέτουν ένα σύστημα διοίκησης έτοιμο και σταθερό. Το σύστημα αυτό τίθεται σε κίνηση με την ενεργοποίηση της καθοδήγησης (διεύθυνσης). Η διεύθυνση έχει την ιδιαιτερότητα της μη συστηματοποιημένης λειτουργίας δεδομένου ότι βασίζεται στην ανθρώπινη φύση και συμπεριφορά η οποία συνεχώς μεταβάλλεται. Επομένως δεν μπαίνει σε καλούπια και δεν είναι προβλέψιμη με την έννοια των δύο προηγούμενων λειτουργιών του μάνατζμεντ. Βασίζεται κατά κύριο λόγω, ως λειτουργία, στην ανθρωπινή συμπεριφορά. Επομένως οι αρχές που διέπουν την διεύθυνση ως εφαρμογή εντοπίζονται στον επιστημονικό χώρο των επιστημών της συμπεριφοράς οι οποίες εξετάζουν και αναλύουν θέματα όπως οι στάσεις των ανθρώπων, οι ανάγκες και τα κίνητρα τους καθώς και η προσωπικότητα τους. Τα παραπάνω στον εργασιακό χώρο μιας οργάνωσης ή επιχείρησης δημιουργούν τον κλάδο της Οργανωσιακής συμπεριφοράς που περιλαμβάνει όλα τα σχετικά θέματα.

Τα σημαντικά θέματα διεύθυνσης είναι τέσσερα:

1. Διοίκηση και διαχείριση ανθρωπίνων πόρων
2. Παρακίνηση ή υποκίνηση
3. Ηγεσία
4. Ανθρώπινη επικοινωνία

Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ)

Ως ΔΑΠ εννοείται το σύνολο των ενεργειών - στρατηγικών και λειτουργικών - που πρέπει να γίνουν ώστε να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζόμενους οι οποίοι θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους.

Πηγή ορισμού , σημειώσεις από το Σύγγραμμα του Λεωνίδα Χυτήρη : «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», εκδ. Interbooks, Αθήνα 2001

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων βασίζεται σε εργαλεία και μεθόδους από τον τομέα της *ψυχολογίας* καθώς και σε τεχνικές και διαδικασίες της *'διοίκησης προσωπικού'*. Η «διοίκηση προσωπικού» είναι το τμήμα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που ασχολείται με την **επάνδρωση** της επιχείρησης, τον προσδιορισμό και την ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού καθώς και τη θέσπιση και εφαρμογή των κανόνων και διεργασιών που διέπουν τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους αλλά και με την επιχείρηση. Οι ανθρώπινοι πόροι είναι σαφώς δυσκολότεροι στην διαχείριση τους από τους υλικούς. Οι εργαζόμενοι επιθυμούν να επεμβαίνουν στο ζωτικό και περιβάλλοντα χώρο της εργασίας τους, ερχόμενοι πολλές φόρες και σε ασυμφωνία με τις προθέσεις και τις πολίτικες των υπεύθυνων.

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ασχολείται με τη στελέχωση και διαχείριση του ανθρωπίνου παράγοντα σε μια επιχείρηση με στόχο την επίτευξη των οργανωτικών στόχων της. Η επιχείρηση χρησιμοποιεί το προσωπικό με τέτοιο τρόπο ώστε να αποκομίζει το μεγαλύτερο δυνατό όφελος από τις ικανότητες τους, ενώ ταυτόχρονα οι εργαζόμενοι ανταμείβονται τόσο υλικά όσο και ψυχολογικά για τις επιδόσεις τους. Επομένως είναι στρατηγικής σημασίας η απόκτηση εργαζομένων με υψηλό βαθμό ποιοτικών χαρακτηριστικών όπως εκπαίδευση και εξειδίκευση σε συνδυασμό με τη σωστή διοίκηση τους.

Η μεταχείριση των εργαζομένων ενός οργανισμού αποτελεί αντικείμενο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων με απώτερο στόχο τη προσέγγιση της τέλειας σχέσης διοίκησης - εργαζομένων και τέλειου αποτελέσματος το οποίο θα συνδυάζεται με επιμόρφωση ποιότητα και ομαδική λειτουργία.

Παράγοντες επηρεασμού του περιεχόμενου της Δ.Α.Π

Το περιεχόμενο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων επηρεάζεται κυρίως από τις διαφορές στους νόμους για την εργασία μεταξύ των χωρών που αυτό εφαρμόζεται. Επομένως οι εργασιακοί νόμοι που διέπουν τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ενδεχομένως να διαφέρουν από τους αντίστοιχους των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής. Επίσης η πρακτική εφαρμογή της διοίκησης ενδέχεται να επηρεάζεται και από τις εκάστοτε διευθύνσεις και να διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση ανάλογα με την φιλοσοφία που η κάθε επιχείρηση έχει. Η Δ.Α.Π αφορά όλους τους εργαζόμενους κυρίως όμως στα πλαίσια ενός τμήματος αποτελεί αντικείμενο του τμήματος προσωπικού. Ο ρόλος του διευθυντή αυτού του τμήματος είναι πολύ σημαντικός καθώς ακροβατεί ανάμεσα στις επιδιώξεις και τα μηνύματα των ανωτέρων του και στις επιδιώξεις των εργαζομένων προς την διοίκηση.

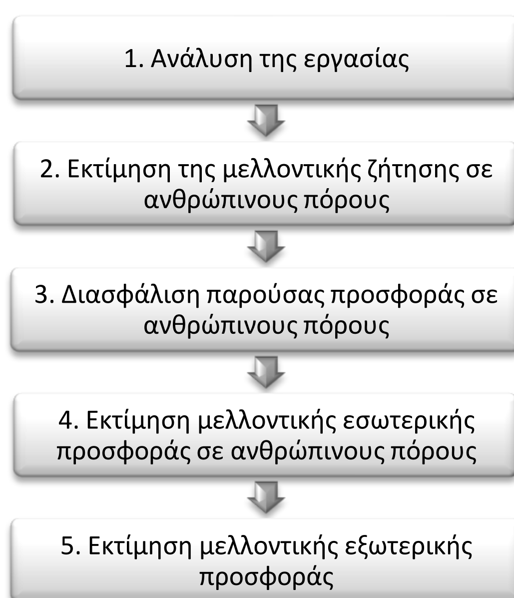


© Scott Adams, Inc./Dist. by UFS, Inc.

Κινείται με βάση τις αξίες της επιχείρησης και αφετέρου τις επαγγελματικές αξίες και την ηθική που διέπουν την διοίκηση της εργασίας σε μια επιχείρηση. Ο βαθμός κατά τον οποίο ο διευθυντής προσωπικού επηρεάζεται από την ηθική δεοντολογία εξαρτάται από την αξιοπιστία του, την κουλτούρα αλλά και την Οργανωσιακή δομή.

Βήματα στον σχεδιασμό ανθρωπίνων πόρων

Σχήμα 34. Τα βήματα στον σχεδιασμό ανθρώπινων πόρων αναφέρονται συνοπτικά στο παρακάτω



Στρατολόγηση

Αποτελεί διαδικασία προσέλκυσης προσωπικού. Ο σκοπός της αφορά στην δημιουργία μιας ικανής ομάδας δυνητικά εργαζομένων στην επιχείρηση (ομάδας προσφοράς εργασίας) ικανών και ποιοτικών ανθρώπων έτσι ώστε από εκεί να επιλεχθούν οι καταλληλότεροι εργαζόμενοι. Μέσω της ανάλυσης της εργασίας είναι γνώστες οι απαιτήσεις για κάθε θέση επομένως αναζητείται στην παρούσα φάση κάλυψη της με τον καταλληλότερο (για την θέση αυτή) εργαζόμενο.

Είναι συγκεντρωτική ως δραστηριότητα αφού απαιτεί την έγκριση όχι μόνο του ενός διευθυντή (προσωπικού) αλλά και της συνολικής διοίκησης. Επίσης μπορεί να είναι εσωτερική (μεταβίβαση εργαζομένου σε άλλο πόστο ή προαγωγή ή αύξηση ευθυνών, εξειδίκευσης απολαβών κ.α), αλλά και εξωτερική όπως η ανακοίνωση πρόσληψης προσωπικού με σκοπό την προσέλκυση υποψηφίων εκτός της επιχείρησης.

Επιλογή προσωπικού

Η στρατολόγηση προσελκύει ικανά στελέχη ενώ η επιλογή ως διαδικασία επιλέγει τα καλύτερα.

Στρατολόγηση - Συλλογή αιτήσεων.

Επιλογή – Αξιολόγηση των αιτήσεων και επιλογή.

Η επιλογή ως διαδικασία περιλαμβάνει:

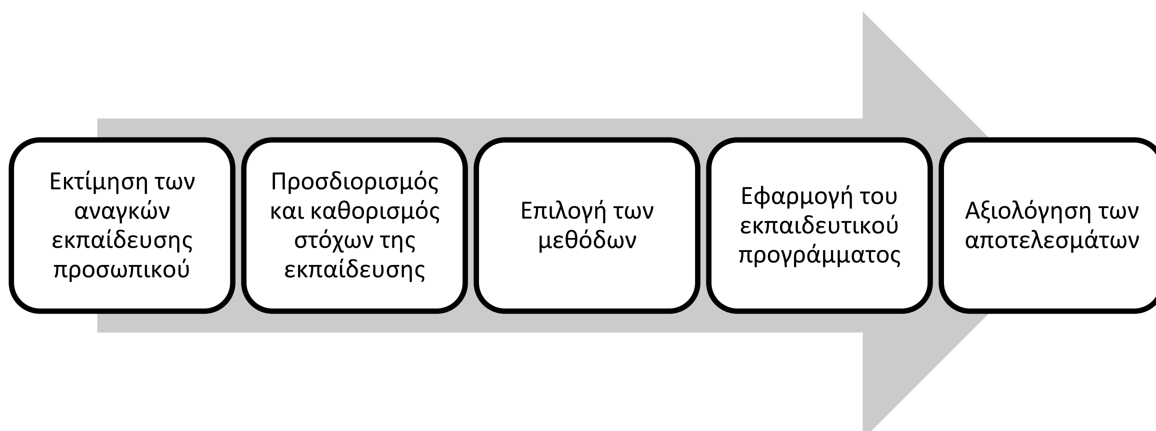
- Την αξιολόγηση της αίτησης και των βιογραφικών των υποψηφίων.
- Την διενέργεια ορισμένων δοκιμασιών (τεστ επιδόσεων, νοημοσύνης, προσωπικότητας, δεξιοτήτων.)
- Την συνέντευξη.

Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού

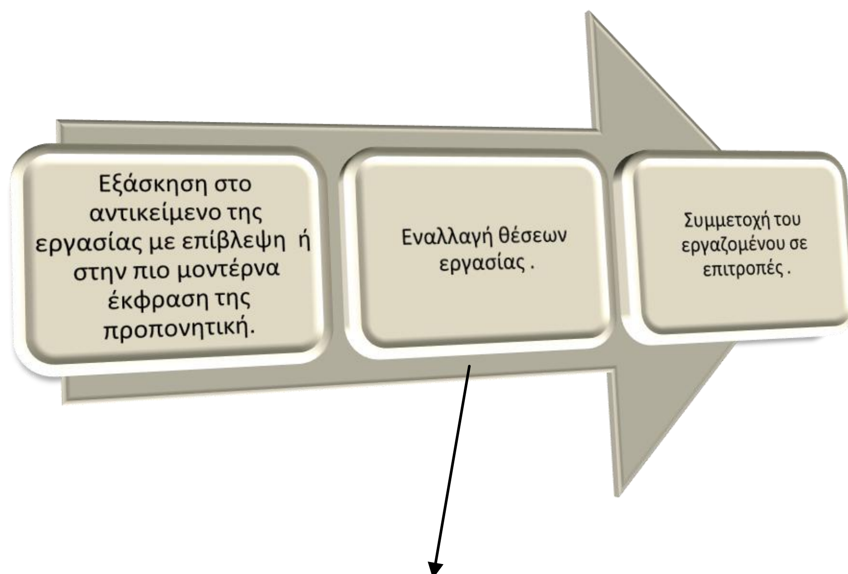
Ως λειτουργία ακολουθεί την πρόσληψη. Ο εργαζόμενος εκπαιδεύεται στο αντικείμενο της θέσης. Η διαδικασία είναι γνωστή ως ο προσανατολισμός του εργαζόμενου με σκοπό την εξοικείωση του με την αποστολή, την κουλτούρα, τις άξιες, τους στόχους και τις επιδιώξεις της επιχείρησης, των τμημάτων κλπ. Περιλαμβάνει εκπαιδευτικά προγράμματα και προγράμματα ανάπτυξης προσωπικού με σκοπό την δημιουργία συγκεκριμένων δεξιοτήτων (τεχνικών, διαπροσωπικών σχέσεων, επίλυσης προβλημάτων κλπ).

ΤΑ ΒΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Σχήμα 35.



Σχήμα 36. Μέθοδοι εκπαίδευσης



Διδασκαλία - διάλεξη ή σεμινάριο - ανάλυση περιπτώσεων – υιοθέτηση ρόλων - εκπαίδευση ευαισθησίας επιχειρησιακά παιχνίδια - Συνέδρια - Ειδικά προγράμματα ανάπτυξης προσωπικού

Αμοιβή προσωπικού

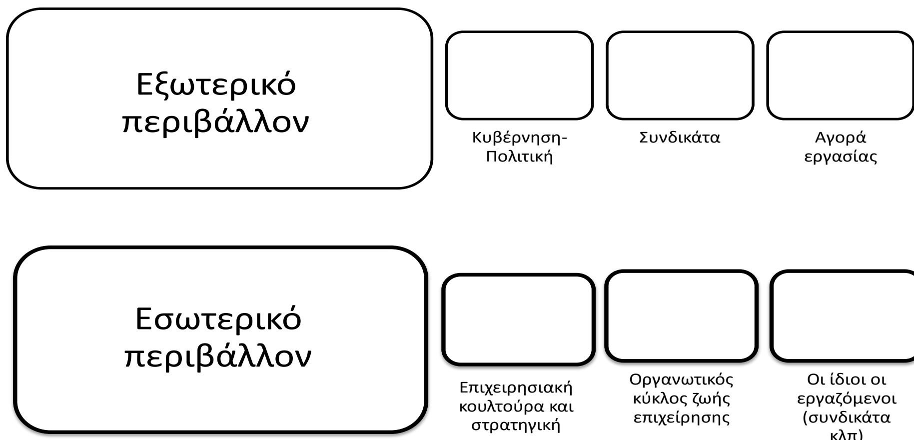


Πηγή εικόνας: http://www.slideshare.net/MariaTen/ss-43542746, διαφάνεια 10

Η αμοιβή είναι μια διαδικασία η οποία επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες και είναι ολοένα και πιο συνθέτη τα τελευταία χρόνια. Η τάση της δημιουργίας ευέλικτων συστημάτων αμοιβής προσαρμοσμένων στο διεθνές εταιρικό γίγνεσθαι σε συνδυασμό με τις ολοένα και αυξανόμενες προκύπτουσες ανάγκες των εργαζομένων αλλά και τις πιέσεις των κοινωνικών οργανώσεων καθιστούν το σύστημα αμοιβής μια συνθέτη λειτουργία.

Παράγοντες επηρεασμού της πολιτικής αμοιβών των εργαζομένων .

Σχήμα 37.



Αξιολόγηση του προσωπικού

Αφορά στην διαδικασία κατά την οποία η διεύθυνση προσπαθεί να αξιολογήσει την απόδοση της εργασίας τόσο σε ατομικό όσο και σε συνολικό επίπεδο. Πραγματοποιείται εντός της επιχείρησης και σε τρία επίπεδα.

1. Σε επίπεδο συνολικής απόδοσης επιχείρησης.
2. Σε επίπεδο απόδοσης τμημάτων.
3. Σε επίπεδο ατομικής απόδοσης έργου.

Χωρίζεται σε άτυπη (επιβραβεύσεις καθημερινές) και σε τυπική (προγραμματισμένη αξιολόγηση).

Οι τρόποι αξιολόγησης περιλαμβάνουν διάφορες μεθόδους.

- Εκθέσεις αξιολόγησης.
- Κλίμακα γραφικής αξιολόγησης.
- Κατάταξη αξιολόγησης.
- Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών.
- Κλίμακες αξιολόγησης συμπεριφοράς (μέθοδος BARS).
- Διοίκηση με στόχους (MBO).
- Ανάπληροφόρηση 360μοιρών (εμπλέκονται μέχρι και πελάτες).

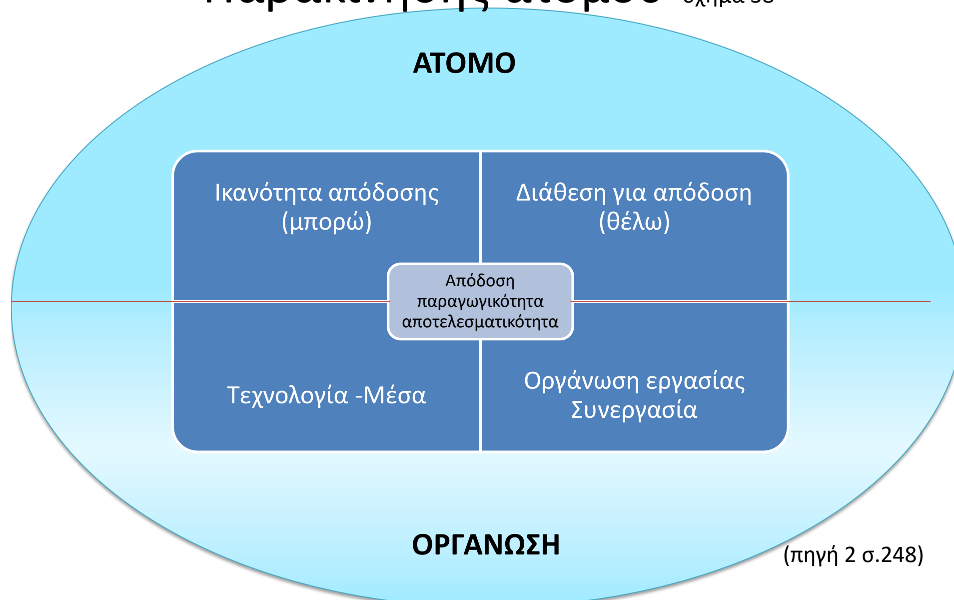
Παρακίνηση

Διεργασίες - διαδικασίες που εξηγούν την ένταση, την κατεύθυνση, την επιμονή των προσπαθειών ενός ατόμου για την απόκτηση του στόχου (Robbins & Judge, 2011).

Αποτελεί βασικό παράγοντα απόδοσης καθώς ωθεί τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης στο να αναπτύξουν διάθεση για απόδοση. Ως ορισμό περιλαμβάνει την σύμπραξη τριών στοιχείων.

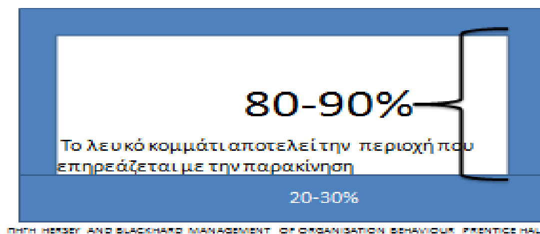
- Παρόρμηση σε δράση.
- Διαδικασία επιλογής μιας δράσης.
- Ένταση προσπάθειας για την επιλεχθείσα δράση.

Ως λειτουργία είναι ιδιαιτέρως σημαντική στο μάνατζμεντ διότι η σύμβαση και η αποδοχή μιας αμοιβής ή ενός πακέτου συνεργασίας δεν διασφαλίζει την πλήρη συνεισφορά του εργαζόμενου στο πακέτο αυτό της συνεργασίας. Επομένως είναι θεμιτό εκ μέρους της επιχείρησης (έκτος από τα συμφωνηθέντα) να γίνει ότι είναι ανθρωπίνως δυνατόν ώστε να μεγιστοποιηθεί η συνεργασία του εργαζόμενου ώστε να αναπτυχθούν τα προσόντα του στον μεγαλύτερο δυνατόν βαθμό, θέτοντας κίνητρα τα οποία θα οδηγούν στην αφοσίωση του εργαζομένου και στην αυξημένη διάθεση του για προσφορά στον χρόνο που αυτός εργάζεται. Αποτελεί επομένως ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα διοίκησης.



Σχήμα 39. Οι Δυνατότητες επηρεασμού της απόδοσης της παρακίνησης.

ΠΟΣΟΣΤΟ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

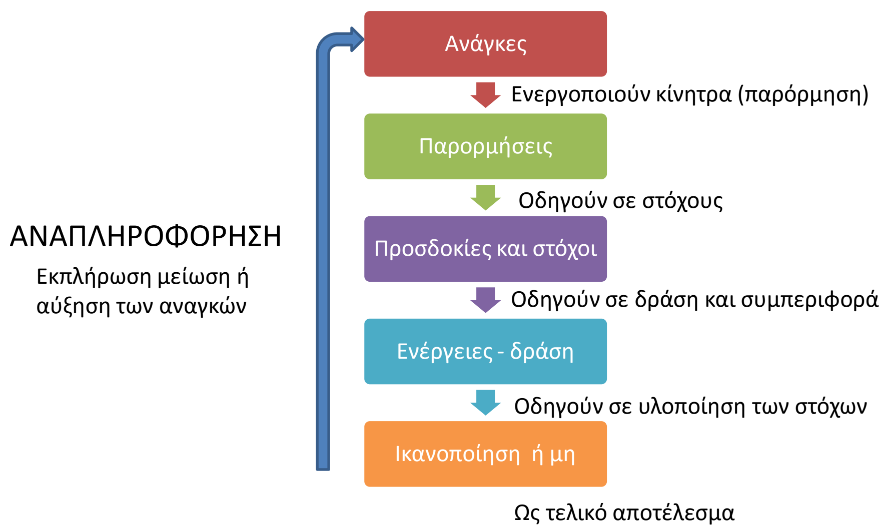


Παρακίνηση και κινητροδότηση

Η παρακίνηση συνδέεται με την κινητροδότηση ως έννοια. Το κίνητρο λειτουργεί ως μια ανάγκη. Αποτελεί εσωτερική δυναμική ώθησης προς την κάλυψη κάποιας προϋπάρχουσας ανάγκης. Επομένως η παρακίνηση είναι μια εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς προς στόχους, η υλοποίηση των οποίων ικανοποιεί τις ανάγκες του. Στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην λειτουργία της ανταμοιβής.

Η διαδικασία της παρακίνησης

Αποτελείται από ένα σύνολο σχέσεων αλληλεπίδρασης μεταξύ αναγκών κινήτρων και στόχων. Σχήμα 40.



Θεωρίες υποκίνησης

Διαδόθηκαν κυρίως από την δεκαετία του 50 και μετά στις ΗΠΑ και ονομάζονται και θεωρίες περιεχομένου εφόσον ασχολούνται με το τι υπάρχει εντός του ατόμου και του εργασιακού του περιβάλλοντος και ενεργοποιεί συμπεριφορά. Οι πιο βασικές εξ αυτών αναφέρονται στον παρακάτω πίνακα.

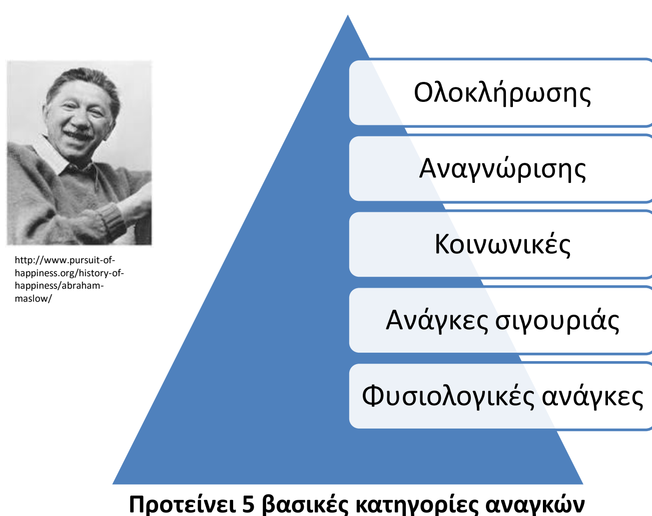
Πηγή: http://users.auth.gr/gpapahr/seminarchapters/Goreziparakinisi.pdf

Πίνακας 4. θεωρίες υποκίνησης

Θεωρίες που εστιάζουν στη φύση της παρακίνησης
Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών (Maslow, 1943)
Θεωρία ERG (Alderfer, 1969)
Θεωρία των Δύο Παραγόντων (Herzberg, 1959)
Θεωρία Χ και Ψ (McGregor, 1960)
Θεωρία των Αναγκών (McClelland, 19
Θεωρίες που εστιάζουν στη διαδικασία της παρακίνησης
Θεωρία της Δικαιοσύνης (Adams, 1965)
Θεωρία των Προσδοκιών (Vroom, 1964)
Θεωρία της Στοχοθέτησης (Locke, 1968)
Θεωρία της Αυτοδιάθεσης (Deci & Ryan, 1985)
Θεωρία της Αυτό-αποτελεσματικότητας (Bandura, 1977)

Σχήμα 41. Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών (Maslow, 1943)

Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών



Σειρά αναγκών με βάση την σημασία τους η οποία θα πρεπει να αξιολογείται αναλόγως και από τους μάνατζερ. Η ιεράρχηση αυτή των αναγκών αποτέλεσε και την βάση περαιτέρω μελετών και δημιουργίας μελλοντικών και πιο ολοκληρωμένων θεωριών. Η παρακινητική δύναμη κάλυψης των αναγκών είναι αντιστρόφως ανάλογη του βαθμού ικανοποίησης της. Όταν μια ανάγκη ικανοποιηθεί πλήρως τότε δεν παράγει καμία παρακίνηση και κάποια άλλη ανάγκη λαμβάνει την θέση της (πηγή 2 σελίδα 256).

Χαρακτηριστικά Θεωρίας Ιεράρχησης Αναγκών

• Απαραίτητη η ικανοποίηση ενός επιπέδου αναγκών για να έχει το επόμενο επίπεδο παρακινητική δύναμη.

• Όσο ικανοποιείται ένα επίπεδο αναγκών τόσο μειώνεται η ένταση του.

• Συνεχείς προσπάθειες ικανοποίησης των εκάστοτε επιπέδων αναγκών μέχρι να επιτευχθεί ο στόχος.

Αδυναμίες Θεωρίας Ιεράρχησης Αναγκών

- Έλλειψη εμπειρικής τεκμηρίωσης
- Αδυναμία παγκόσμιας εφαρμογής
- Ταυτόχρονες ανάγκες
- Ένταση ανάγκης
- Αμφισβήτηση ιεράρχησης αναγκών

Πηγή http://users.auth.gr/gpapahr/seminarchapters/Goreziparakinisi.pdf

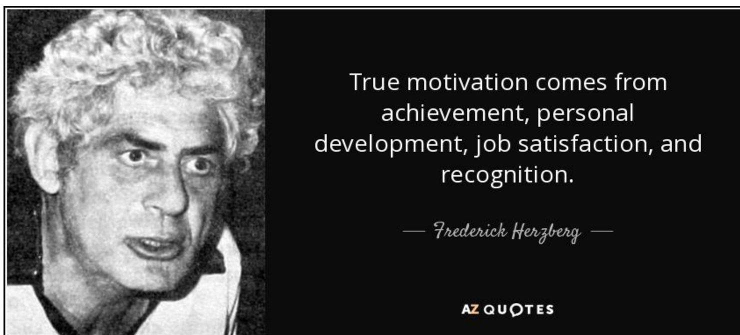
Η θεωρία ERG (Alderfer, 1969)

Αποτελεί την εξέλιξη της Θεωρίας του Maslow. Αναγνωρίζει τρεις βασικές κατηγορίες αναγκών:

- Ύπαρξης
- Σχέσεων
- Ανάπτυξης

Η βασική διαφοροποίηση με την θεωρία Maslow αφορά στην διατύπωση πως ένα άτομο μπορεί να πραγματώσει μια ανάγκη ανωτέρου επιπέδου χωρίς απαραίτητα να έχει καλύψει τις ανάγκες ή κάποια ανάγκη κατωτέρου επιπέδου. Η ικανοποίηση μίας ανάγκης δεν συνεπάγεται αποκλειστικά και μείωση της έντασης της. Η έλλειψη προσωπικής ανάπτυξης μπορεί για παράδειγμα να οδηγήσει τον εργαζόμενο σε ακόμη μεγαλύτερο χρηματικό προσανατολισμό αλλά και το αντίθετο.

Η Θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg



Σύμφωνα με την θεωρία, διαφορετικοί παράγοντες εξηγούν την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δυσαρέσκεια. Οι παράγοντες που εξηγούν την εργασιακή ικανοποίηση είναι ενδογενείς και ονομάστηκαν παράγοντες παρακίνησης ή αλλιώς υποκινητές (αναγνώριση, ευθύνη, επιτεύγματα, προαγωγές). Οι παράγοντες που εξηγούν την εργασιακή δυσαρέσκεια είναι εξωγενείς και ονομάστηκαν παράγοντες υγιεινής (αμοιβή, συνθήκες εργασίας, σχέσεις με προϊστάμενο και συναδέλφους επίβλεψη εργασίας). Οι πρώτοι παράγοντες αναφέρονται στο εργασιακό περιεχόμενο ενώ οι δεύτεροι δημιουργούν το πλαίσιο της εργασίας το οποίο αν δεν είναι σε σωστά επίπεδα δημιουργεί περιβάλλον δυσαρέσκειας στους εργαζομένους.

Παράγοντες παρακίνησης → παρακίνηση μη παρακίνηση
Παράγοντες υγιεινής → δυσαρέσκεια μη δυσαρέσκεια

Η θεωρία X & Y

Χ είναι η θεωρία που προάγει μια αρνητική εικόνα για τον εργαζόμενο χαρακτηρίζοντας τον οκνηρό ενώ η Υ προβάλει μια θετική εικόνα θεωρώντας τον ικανό να αναλαμβάνει ευθύνες. Σύμφωνα με την θεωρία Χ ο εργαζόμενος υποκινείται από κατώτερες ανάγκες (κατά Maslow) ενώ σύμφωνα με την Υ από ανώτερες. Η θεωρία των δύο παραγόντων δείχνει πως οι παράγοντες ικανοποιούν τις ανάγκες που έχει υποδείξει η ιεραρχία του Maslow.

Είναι μια θεωρία η οποία δέχτηκε πολλές αμφισβητήσεις, παρόλα αυτά όμως επηρέασε σημαντικά την πρακτική του μάνατζμεντ εισάγοντας μια ανθρώπινη προσέγγιση με την εφαρμογή σχεδιασμών εργασίας που τραβούσαν το ενδιαφέρον των εργαζομένων, προήγαγαν την ατομική ανάπτυξη βελτιώνοντας την απόδοση των εργαζόμενων και την συνολική παραγωγικότητα.

Θεωρία των Αναγκών (McClelland, 1953)
Αναγνωρίζει τρεις βασικές ανάγκες

- **Ανάγκη για επιτυχία**: Η ανάγκη για να επιτυγχάνεις τους στόχους σου και να αριστεύεις. Τα άτομα με την παραπάνω ανάγκη αναζητούν καταστάσεις με προσωπική ευθύνη και άμεση ανατροφοδότηση και δεν αφήνουν τα πράγματα στην τύχη τους, θέτουν δύσκολους στόχους αναλαμβάνοντας το ρίσκο.
- **Ανάγκη για δύναμη**: Η ανάγκη να κάνεις τους άλλους να συμπεριφέρονται με τρόπο διαφορετικό από αυτόν που θα συμπεριφέρονταν και εν γένει να τους επηρεάζεις με τις αποφάσεις σου. Απολαμβάνουν να είναι επικεφαλής στην εργασία τους, αναζητούν έντονα ανταγωνιστικές καταστάσεις, δίνουν βαρύτητα στην απόκτηση εξουσίας επιρροής και γοήτρου απέναντι στους άλλους παρά στην ουσιαστική απόδοση.
- **Ανάγκη για δημιουργία φιλικών δεσμών**: Η ανάγκη για φιλικές και διαπροσωπικές σχέσεις. Προτιμούν τη φιλία και την συνεργασία και επιθυμούν εργασιακές σχέσεις που χαρακτηρίζονται από αμοιβαία κατανόηση.

Η θεωρία αναφέρει πως η ανάγκη που ταιριάζει στον κάθε άνθρωπο, από τις παραπάνω, καθορίζει και την εργασία που του ταιριάζει καθώς και ότι οι παραπάνω ανάγκες είναι δυνατόν να καλλιεργηθούν στον εργαζόμενο.

Σύγχρονες προσεγγίσεις.

Θεωρία της στοχοθέτησης (Edwin Locke)

Βασίζεται στην αντίληψη ότι όταν το άτομο εργάζεται προς ένα συγκεκριμένο στόχο τότε παρακινείται περισσότερο αποτελεσματικά. Οι στόχοι πρέπει να είναι: «έξυπνοι» - S.M.A.R.T., Συγκεκριμένοι (Specific), Μετρήσιμοι (Measurable), Επιτεύξιμοι και Ρεαλιστικοί (Achievable - Realistic), Χρονικά καθορισμένοι (Time specific). Όσο αυξάνεται η δυσκολία τόσο αυξάνεται και η προσπάθεια επίτευξης. Η αύξηση της συμμετοχής στον καθορισμό των στόχων αυξάνει και τη καταβληθείσα προσπάθεια. Βασική λειτουργία εδώ είναι η ανατροφοδότηση (feedback) ώστε να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι τυχόν αποκλίσεις από το στόχο.

Πηγή http://users.auth.gr/gpapahr/seminarchapters/Goreziparakinisi.pdf

Θεωρία της Ισότητας (Stacy Adams)

Το άτομο υπολογίζει και συγκρίνει τις εισροές και τις εκροές από την εργασία του με τις αντίστοιχες συναδέλφων, φίλων, κλπ.

- Εισροές: όσα προσφέρει το άτομο στην εργασία του (προσπάθεια, γνώσεις, δεξιότητες, διάθεση).
- Εκροές: όσα λαμβάνει το άτομο από την εργασία του (αμοιβές , προαγωγές, επιπλέον παροχές-bonus κλπ.).

Πηγή http://users.auth.gr/gpapahr/seminarchapters/Goreziparakinisi.pdf

Όταν οι παραπάνω δείκτες είναι άνισοι το άτομο προσπαθεί να τους εξισώσει ως απονομή δικαιοσύνης.

Η λειτουργία τους συστήματος δικαιοσύνης

- Αμοιβή ανά ώρα μεγαλύτερη από συναδέλφους. Αίσθηση μεγαλύτερης ποσοτικά προσφοράς παραγωγής.
- Αμοιβή ανά κομμάτι μεγαλύτερη από συναδέλφους. Αίσθηση μεγαλύτερης ποιοτικά προσφοράς παραγωγής.
- Αμοιβή μικρότερη για τον ίδιο χρόνο και την ίδια εργασία από συναδέλφους. Αίσθηση αδικίας μείωση ποσοτικής και ποιοτικής παραγωγής.

Η συγκεκριμένη θεωρία αποτελεί προπομπό της οργανωσιακής δικαιοσύνης τα γνωρίσματα της είναι:

- Διανεμητική (distributive): Αίσθηση ακριβοδικίας του ατόμου αναφορικά με την κατανομή των εκροών.
- Διαδικαστική (procedural): Αντίληψη περί ακριβοδικίας της διαδικασίας που χρησιμοποιείται για τον καθορισμό της κατανομής των εκροών.
- Διεπιδραστική (interactional): Αλληλεπίδραση με τον φορέα που λαμβάνει τις αποφάσεις για τον καθορισμό της κατανομής των εκροών.

Πηγή http://users.auth.gr/gpapahr/seminarchapters/Goreziparakinisi.pdf

Θεωρία της Προσδοκίας (V. Vroom)

Η αποτελεσματική παρακίνηση εξαρτάται από την επιθυμία και τη δύναμη της προσδοκίας του ατόμου για ένα δεδομένο αποτέλεσμα, την ελκυστικότητα του αποτελέσματος αυτού καθώς και την πεποίθηση ότι αυτό το αποτέλεσμα θα επιτευχθεί. Η πρώτη μεταβλητή ονομάζεται συνδυαστική δύναμη και αναφέρεται στο βαθμό επιθυμίας για το αποτέλεσμα. Η δεύτερη είναι η προσδοκία και ορίζεται από την πιθανότητα επίτευξης του στόχου και ορίζεται με την πιθανότητα ανταμοιβής επίτευξης στόχου. .Οι δυο μεταβλητές συνδυάζονται ως εξής :

Συνδυαστική δύναμη Χ προσδοκία = Παρακίνηση

Θεωρία της ενίσχυσης (B.F.Skinner)

Βασίζεται στη συμπεριφορική ψυχολογία που πιστεύει πως το περιβάλλον διαμορφώνει και την συμπεριφορά. Η προσπάθεια των εργαζομένων παρακινείται κατά βάση από εξωτερικά ερεθίσματα. Κάθε συμπεριφορά επηρεάζεται και τροποποιείται από τις συνέπειες της.

- **Η Θετική ενίσχυση** συμπεριφοράς (π.χ. αμοιβές, προφορική αναγνώριση) χρησιμοποιείται για να ενθαρρύνει επιθυμητές συμπεριφορές.
- **Η τιμωριτική** (π.χ. αρνητική κριτική) χρησιμοποιείται για να εξαλείψει ανεπιθύμητες συμπεριφορές.

Παράγοντες παρακίνησης

- Χρήματα και παροχές
- Αναγνώριση και ανέλιξη
- Συμμετοχή των εργαζομένων στην διοίκηση
- Εργασιακή ικανοποίηση
- Φυσικό εργασιακό περιβάλλον (καλές συνθήκες)
- Το κλίμα εργασίας (γενικότερο περιβάλλον)
- Ομαδική εργασία πνεύμα άμιλλας
- Κλίμα ασφάλειας

Ηγεσία

Σχέση Ηγεσίας Δύναμης και εξουσίας

Η ηγεσία δεν αποτελεί έννοια ταυτόσημη με την έννοιες της δύναμης, επιρροής και της εξουσίας. Στο μάνατζμεντ οι ηγέτες ασκούν τυπική εξουσία και δύναμη μόνο και μόνο λόγο της τυπικής θέσης που κατέχουν. Η ηγεσία είναι μια λειτουργία η οποία χρησιμοποίει την δύναμη και την εξουσία ως μέσα.

Μάνατζμεντ και ηγεσία

Σημαντικό στο μάνατζμεντ είναι οι άνθρωποι που διορίζονται για να διοικούν, να είναι και ηγέτες και αν όχι τουλάχιστον να διαθέτουν κάποιες ηγετικές ικανότητες. Αντίθετα οι ηγέτες δεν είναι και απαραίτητο να είναι και μάνατζερ. Πίνακας 5. Διαφορές μάνατζμεντ και ηγεσίας (πηγές 1&2)

Μάνατζμεντ (διοίκηση)	Ηγεσία
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ **Κατάρτιση προϋπολογισμών βραχυπρόθεσμη στοχοθεσία χρόνο-διαγράμματα, κατανομή πόρων.**	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ Όραμα μακροπρόθεσμο ανάπτυξη αλλαγών στην επίτευξη του.
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ **Σχεδιασμός, στελέχωση δομών, εκχώρηση αρμοδιοτήτων, διαμόρφωση πολιτικών, παρακολούθηση διαδικασιών.**	ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ Συστράτευση ατόμων για την επίτευξη του οράματος. Δημιουργία ομάδων που το αποδέχονται.
ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΥΣΗ **Αξιολόγηση αποτελεσμάτων, εντοπισμός αποκλίσεων και διορθώσεις.**	ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΥΣΗ Ενεργοποίηση και έμπνευση των ατόμων μέσω της ικανοποίησης των αναγκών τους ώστε να ξεπεραστεί ότι εμποδίζει τις αλλαγές.
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ **Τάξη και προβλεψιμότητα. Ως ένα βαθμό προβλέψιμα ειδικά βραχυχρονίως.**	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ Ριζικές αλλαγές αλλά και προϋποθέσεις για αλλαγές χρήσιμες.

Πίνακας 6. Διαφορές ηγέτη και μάνατζερ (πηγές 1&2)

Μάνατζερ- Προϊστάμενος	Ηγέτης
Διορίζεται και αντλεί δύναμη από την θέση του.	Αναδεικνύεται.
Χρησιμοποίει νόμιμη δύναμη η οποία του δόθηκε.	Χρησιμοποίει προσωπική δύναμη.
Είναι επίμονος, δίνει οδηγίες και εντολές, ανταμείβει και τιμωρεί.	Οραματίζεται, εμπνέει και πείθει, κερδίζει την εμπιστοσύνη των άλλων.
Ασκεί έλεγχο με έμφαση στις διαδικασίες, στα συστήματα και στην λογική.	Είναι ελεγκτής με βάση τους ανθρώπους και τα συναισθήματα τους
Κινείται με βάση προκαθορισμένα πλαίσια και τυπικά.	Ανοίγει νέους ορίζοντες διευρύνει πλαίσια.
Δέχεται την υφιστάμενη κατάσταση.	Δεν δέχεται απαραίτητα την υφιστάμενη κατάσταση προκαλεί το κατεστημένο, καινοτομεί.
Δέχεται την πραγματικότητα.	Ερευνά την πραγματικότητα.
Έχει βραχυπρόθεσμη προοπτική και κάνει σωστά τα πράγματα.	Έχει μακροπρόθεσμη προοπτική κάνει τα σωστά πράγματα.

Τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη

Είναι κοινής αποδοχής η ερμηνεία του φαινομένου της ηγεσίας να έχει **γενετικά** χαρακτηριστικά. Η φράση του ότι ο ηγέτης γεννιέται και δεν γίνεται είναι πολύ καθιερωμένη και γνωστή. Κατόπιν πλήθους μελετών και ερευνών ορισμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα διερευνήθηκαν όπως είναι τα φυσικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά, η προσωπικότητα και οι ικανότητες. Ως συμπέρασμα κάποια από αυτά σχετίζονται με την ικανότητα ηγεσίας.

Πίνακας 7. Χαρακτηριστικά ικανότητας ηγεσίας

Ο ΗΓΈΤΗΣ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΔΙΑΘΕΤΕΙ
5 φυσικά χαρακτηριστικά
4 χαρακτηριστικά ευφυΐας και ικανότητας
6 χαρακτηριστικά σχετιζόμενα με την εργασία
9 κοινωνικά χαρακτηριστικά

Ηγέτης - Συμπεριφορική προσέγγιση

Τη βάση προσέγγισης της περιγραφής ενός ηγέτη εδώ αποτελεί η συμπεριφορά του.

Στυλ ηγεσίας κατά *Kurt Lewin* με βάση τον τρόπο άσκησης εξουσίας.

- **Αυταρχικό Στυλ**. Ο ηγέτης και μόνο λαμβάνει τις αποφάσεις και διατάσσει προς εκτέλεση τους.
- **Δημοκρατικό στυλ**. Ο ηγέτης αποφασίζει λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες και τις επιθυμίες των μελών της ομάδας τα όποια συμμετέχουν συχνά στις αποφάσεις.
- **Εξουσιοδοτικό**. Εδώ ο ηγέτης είναι βαθιά εξαρτημένος από την ομάδα και τις επιθυμίες της. Οι αποφάσεις λαμβάνονται κυρίως από τη ομάδα (Πηγή 2).

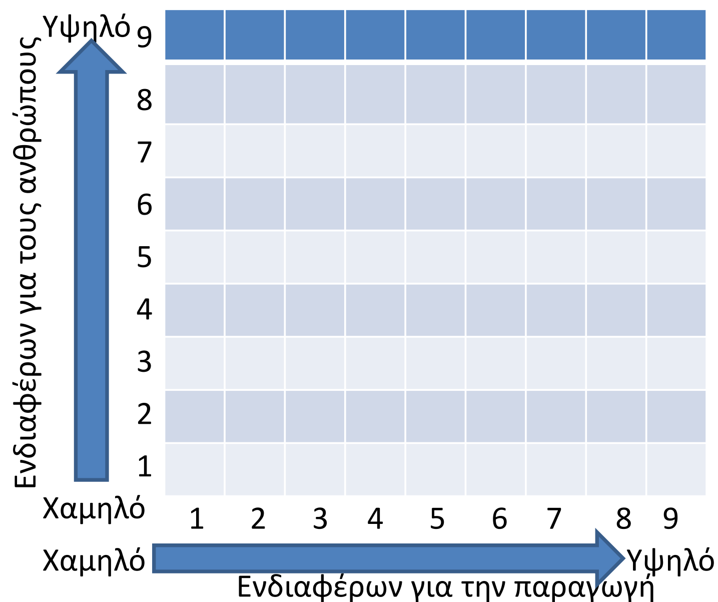
Η θεωρία των 2 διαστάσεων (Blake & Mouton)

1. Προσανατολισμός προς την παραγωγή
2. Προσανατολισμός προς τους ανθρώπους

Οι δυο διαστάσεις απεικονίζονται στο πλέγμα των Blake & Mouton δείχνοντας 81 περιπτώσεις ηγεσίας (Πηγή 1). . Σχήμα 42

Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ 2 ΔΙΑΣΤΑΣΕΩΝ Blake & Mouton

Οι δυο διαστάσεις απεικονίζονται στο πλέγμα των Blake & Mouton δείχνοντας 81 περιπτώσεις ηγεσίας.



Άλλες προσεγγίσεις και υποδείγματα

- **Ενδεχομενική προσέγγιση Fiedler.** Η καλή ηγεσία εξαρτάται από το συνταίριασμα του στυλ και των απαιτήσεων της κατάστασης, βάση της οποίας λαμβάνει χώρα η εξουσία του.

- **Περιπτωσιακή εξουσία Hersey & Blanchhard**. Το αποτελεσματικότερο στυλ εξουσίας είναι ανάλογο με την ετοιμότητα των υφισταμένων. Οι γνώσεις και η εμπειρία των υφισταμένων προσδιορίζουν το αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας.

- **Θεωρία διαδρομής και στόχου Robert House**. Αποτελεσματικός είναι ο ηγέτης που βρίσκει τους δρόμους εκείνους μέσα από τους οποίους οι υφιστάμενοι επιτυγχάνουν εργασιακούς και προσωπικούς στόχους. Ως στυλ αυτό μεταφράζεται σε 4 στυλ εξουσίας. Την καθοδηγητική εξουσία, την υποστηρικτική εξουσία, την εξουσία προσανατολισμένη στα ολοένα και πιο μεγάλα επιτεύγματα και την συμμετοχική εξουσία.

- **Θεωρία της συμμετοχής του ηγέτη Vroom & Jago**. Είναι μια θεωρία με σκοπό να βοηθήσει τον ηγέτη να επιλέξει ανάμεσα σε **τρεις βασικές μεθόδους αποφάσεων**.

1. Απόφαση της **αυθεντίας**. Ο μάνατζερ αποφασίζει και μετά κοινοποιεί την απόφαση στους υφισταμένους του.

2. Απόφαση **συμβουλευτική.** Απόφαση κατόπιν συμβουλών από τους υφιστάμενους.

3. Απόφαση **ομαδική**. Απόφαση κατόπιν συμμετοχής των μελών της ομάδας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Ο ΕΛΕΧΓΟΣ

Τα βασικά χαρακτηριστικά του ελέγχου

Ο έλεγχος αποτελεί την **τελική** λειτουργία του Μάνατζμεντ. Ο σκοπός του είναι να δει το ποσοστό κατά το οποίο οι στόχοι μιας επιχείρησης εκπληρώνονται. Ως λειτουργία είναι άμεσα συνδεδεμένη με τον σχεδιασμό. Ο έλεγχος **επικυρώνει τις προηγούμενες λειτουργίες** σχεδιασμού οργάνωσης και διεύθυνσης. Είναι σημαντικός αφού αποτελεί τον τελευταίο κρίκο στην αλυσίδα του μάνατζμεντ.

Ορισμός για τον έλεγχο

Αποτελεί την διαδικασία κατά την οποία διαπιστώνεται το κατά πόσο **οι επιδόσεις** από τις προγραμματισμένες δραστηριότητες της επιχείρησης **ταυτίζονται** με τα προγραμματισμένα **πρότυπα απόδοσης,** με σκοπό την επιβεβαίωση ή μη των αντικειμενικών στόχων, συμπεριλαμβανομένου και του εντοπισμού και της διερεύνησης των αποκλίσεων καθώς και των τρόπων επίλυσης τους.

Αντικείμενο του ελέγχου

Ο έλεγχος ως αντικείμενο καλύπτει όλους τους τομείς, και τις δραστηριότητες, όλα τα πρόσωπα, όλους τους χώρους, τα κεφάλαια, τις πληροφορίες κλπ. Αποτελεί αρμοδιότητα κάθε διοικητικού στελέχους μιας επιχείρησης είτε πρόκειται για διευθυντή είτε για επόπτη, επιστάτη, προϊστάμενο κλπ. Το μέγεθος του ελέγχου μπορεί να διαφέρει ανάλογα την βαθμίδα του ελεγκτή **δεν παύει όμως να είναι σημαντικός για την διασφάλιση της λειτουργίας κάποιων προγραμμάτων** της επιχείρησης σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.

Έλεγχος και λοιπές λειτουργίες μάνατζμεντ

- **Σχεδιασμός ή προγραμματισμός**. Τίθενται οι κατευθύνσεις και η κατανομή των πόρων μιας επιχείρησης.
- **Οργάνωση**. Συνδυάζει υλικούς και ανθρώπινους πόρους με εργασιακούς συνδυασμούς.
- **Διεύθυνση**. Εμπνέει και καθοδηγεί τους εργαζόμενους για την καλύτερη χρήση των πόρων.
- **Έλεγχος**. Παρακολουθεί τις δραστηριότητες και ελέγχει την εξέλιξη τους και τις τυχόν αποκλίσεις από τον αρχικό σχεδιασμό προβάλλοντας λύσεις και διορθώσεις.

Άλλοι λόγοι σπουδαιότητας του ελέγχου

Έκτος από τις αποκλείσεις στα αρχικά πλάνα ο έλεγχος εφαρμόζεται και για να διατηρήσει την ένδο-επιχειρησιακή νομιμότητα μιας επιχείρησης για την αποφυγή της ένδο-επιχειρηματικής απάτης η οποία συμβαίνει δυστυχώς σε πολλές περιπτώσεις. Απάτες τέτοιου είδους αποτελούν οι οικονομικές διαχειριστικές αλχημείες ανωτάτων στελεχών (περίπτωση Enron U.S.A) ή περιπτώσεις δωροδοκιών στελεχών επιχειρήσεων κλπ.

Έλεγχος και ανατροφοδότηση

Η δημιουργία ενός αποτελεσματικού συστήματος ελέγχου προϋποθέτει την δημιουργία ενός (ή περισσοτέρων) αξιόπιστου συστήματος **ανάπληροφόρησης.** Η πληροφορική επιστήμη και η τεχνολογική της εξέλιξη στις μέρες μας βοηθά προς την κατεύθυνση αυτή παρέχοντας μας σημαντικό αριθμό εφαρμογών. Βασικά μέσα ανάπληροφόρησης αποτελούν οι γραπτές αναφορές, οι προσωπικές παρατηρήσεις, οι συζητήσεις και οι αναφορές των υφισταμένων καθώς και οι στατιστικές αναλύσεις και τα αποτελέσματα τους.

Έλεγχος και ηθική

Ο έλεγχος είναι **η πιο μηχανιστική** λειτουργία από τις υπόλοιπες αφού ο τρόπος που εφαρμόζεται πολλές φορές λειτουργεί με γνώμονα το συμφέρον της επιχείρησης και όχι του ανθρώπου. Αποτελεί μια λειτουργία περισσότερο **οικονομετρική** και λιγότερο ανθρωπιστική και ηθική. Παρόλα αυτά όμως καμία ανθρώπινη δραστηριότητα δεν μπορεί να αποδώσει αποτέλεσμα δίχως την λειτουργία του ελέγχου ακόμη και αν τα άτομα έχουν τις καλύτερες προθέσεις. Βέβαια ως λειτουργία θα πρέπει να βασίζεται στην **εμπιστοσύνη** των δύο πλευρών (εκλεγομένων και εκλεκτών) και να έχει μια ισορροπία στην εφαρμογή του η οποία να μην προάγει ούτε την τιμωρία (σύμφωνα και με τον McGregor) ούτε όμως και την ατιμωρησία.

Η διαδικασία του ελέγχου

Η διαδικασία του ελέγχου πολλές φορές διαφέρει ανάλογα με την οπτική της κάθε επιχείρησης στα διάφορα χαρακτηριστικά του. Παράδειγμα η εταιρία BP ασκεί έλεγχο με βάση τις γραφειοκρατικές νόρμες και τους σαφείς στόχους που υπάρχουν στην επιχείρηση. Η Ιαπωνική εταιρία Ματσουτσίτα ασκεί έλεγχο με βάση τις επιδόσεις και τα αποτελέσματα των επιχειρησιακών της τμημάτων, τέλος η εταιρία Microsoft ασκεί έναν πιο "χαλαρό" έλεγχο εμποτίζοντας τις άξιες και τα πιστεύω της στο DNA των υπαλλήλων της, προάγοντας έτσι ένα σύστημα αυτοελέγχου των εργαζομένων της με πιο χαλαρή ιεραρχία και ενισχυμένο το κοινό "πιστεύω" και το κοινό όραμα.

Τα 4 βήματα στην διαδικασία του Ελέγχου

1. **Καθορισμός στόχων και προτύπων**. Αποτελούν κριτήρια για την απόδοση. Είναι σημεία ελέγχου του συστήματος του σχεδιασμού τα οποία δίνουν ενδείξεις για το πώς πάει η πορεία των πραγμάτων. Αποτελούν στρατηγικής σημασίας σημεία. Είναι φυσικά όπως οι ανθρωποώρες ανά μονάδα παραγωγής, κόστους, όπως οι αξίες δαπανών μιας δραστηριότητας, εσόδων, όπως έσοδα ανά πελάτη, ή άυλα, όπως η εντύπωση της επιχείρησης στο κοινό ή η ψυχολογία των εργαζομένων.

2. **Η μέτρηση της πραγματικής απόδοσης**. Εδώ απαραίτητη είναι η εφαρμογή της ανάπληροφόρησης. Μπορεί να γίνει με γραπτές αναφορές με παρατηρήσεις ή στατιστικές αναφορές. Η μέτρηση της απόδοσης μπορεί να περιλαμβάνει ποιοτικά αλλά και ποσοτικά μέτρα. Σημαντικός παράγοντας στην μέτρηση της απόδοσης είναι ο χρόνος κατά τον οποίο πραγματοποιείται η μέτρηση. Επίσης τα χρονικά περιθώρια της πραγματοποίησης ενός στόχου προσδιορίζουν και την μέτρηση. Αν για παράδειγμα υπάρχει ένας στόχος βραχυπρόθεσμος θα πρέπει να αξιολογείται βραχυπρόθεσμα και το αντίθετο. Επομένως ο χαρακτήρας των στόχων προσδιορίζει το αν οι μετρήσεις θα γίνουν βραχυχρόνια ή μακροχρόνια.

3. **Η σύγκριση με τα πραγματικά αποτελέσματα και τα πρότυπα**. Πρόκειται για την διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης η οποία πραγματοποιείται με την σύγκριση της με το πρότυπο απόδοσης. Τα αποτελέσματα από την σύγκριση είναι μόλις δύο. Η θα ανταποκρίνεται ή όχι. Και στις δυο περιπτώσεις αντλούνται σημαντικές πληροφορίες οι οποίες και δύναται να χρησιμοποιηθούν για το μελλοντικό καλό της επιχείρησης. Αυτό ονομάζεται ανάπληροφόρηση. Εδώ εντοπίζεται ο βαθμός απόκλισης και καθορίζεται το εύρος μέσα από τις πληροφορίες για την εργασία που μας δίνει η ίδια η εργασία και εντοπίζονται οι κατάλληλες διορθωτικές κινήσεις οι οποίες τίθενται σε εφαρμογή. Η αποτελεσματική χρήση της ανατροφοδότησης αποτελεί εργαλείο μεγάλης αξίας για την διοίκηση στον έλεγχο της απόδοσης της εργασίας.

4.**Διορθωτικές κινήσεις**. Λαμβάνουν χώρα είτε για να διορθωθεί η πραγματική απόδοση είτε για να αλλάξουν τα πρότυπα. Στην πρώτη περίπτωση λαμβάνουν χώρα διορθωτικές κινήσεις στην εργασιακή απόδοση των εργαζομένων με την προϋπόθεση ότι τα πρότυπα απόδοσης είναι επιτεύξιμα. Σε αντίθετη περίπτωση όταν τα πρότυπα απόδοσης είναι πολύ χαμηλά ή πολύ υψηλά τότε πραγματοποιείται η αλλαγή τους.

Τύποι ελέγχου

1. **Προκαταρκτικός έλεγχος.** Αποτελεί αρχικό έλεγχο διαθεσιμότητας απαραιτήτων πόρων για τις επικείμενες δραστηριότητες. Παράδειγμα μια επιχείρηση υιοθετεί μια οικολογική συσκευασία λόγω κάποιας αλλαγής στην νομοθεσία. Ο έλεγχος θα επικεντρωθεί περισσότερο στον περιορισμό των προβλημάτων της αλλαγής και όχι στην αντιμετώπιση τους όταν αυτά εμφανιστούν. Είναι ένας τύπος ελέγχου που απαιτεί άριστη πληροφόρηση.

2. **Ταυτόχρονος έλεγχος.** Είναι ο έλεγχος που εφαρμόζεται κατά την διάρκεια εκτέλεσης κάποιας δραστηριότητας. Αφορά στην αξιολόγηση μιας δραστηριότητας ταυτόχρονα με την εφαρμογή της. Χρησιμεύει στην διόρθωση προβλημάτων μιας δραστηριότητας πριν αυτά καταστούν ιδιαιτέρως δαπανηρά και δύσκολα ως προς την αντιμετώπιση τους αργότερα. Σημαντική είναι η εποπτεία του προσωπικού στην εκτέλεση του.

3. **Ελεγχος της ανάπληροφόρησης.** Επικεντρώνεται στα τελικά αποτελέσματα και ελέγχει το αποτέλεσμα. Είναι ο δημοφιλέστερος και πιο διαδεδομένος έλεγχος. Για παράδειγμα, όταν ο πελάτης ενός ξενοδοχείου ρωτάται εάν του άρεσε η διαμονή του στο ξενοδοχείο. Το βασικό μειονέκτημα αυτής της μορφής έλεγχου είναι ότι ο μάνατζερ μαθαίνει το πρόβλημα όταν αυτό έχει ήδη προκύψει. Δηλαδή η πληροφορία παρέχεται όταν η ζημιά έχει ήδη γίνει (Πηγή 1).

Περιοχές ελέγχου

- Εργαζόμενοι

Αποτελεί σημαντική περιοχή ελέγχου η οποία εφαρμόζεται σε καθημερινή βάση και περιλαμβάνει την επίβλεψη των εργαζομένων και του έργου τους από τους μάνατζερ. Σε πιο συστηματική βάση συνδέεται με τις διαδικασίες αξιολόγησης των εργαζομένων και μέσω αυτής επιτελείται.

- Οικονομικά

Αφορούν τους οικονομικούς ελέγχους που εφαρμόζουν οι διοικήσεις μιας και βασική επιδίωξη κάθε επιχείρησης αποτελεί το κέρδος.

- Παραγωγικές (και λοιπές σχετικές) διαδικασίες

Αφορά στην ανάγκη έλεγχου της διαδικασίας παραγωγής μιας και η αποτελεσματικότητα της προσδιορίζει σε πολύ μεγάλο βαθμό την επιτυχία της επιχείρησης στο σύνολο της. Πραγματοποιείται με τεχνικές ελέγχου των λειτουργιών. Ορισμένες από αυτές αναφέρονται στην διοίκηση παραγωγικών λειτουργιών που θα αναπτυχθεί παρακάτω.

- Πληροφορίες

Είναι σημαντικές για τους διοικούντες ώστε να επιτελούν σωστά το έργο τους. Υφίσταται επομένως ένα σύστημα πληροφοριών διοίκησης για το οποίο επίσης έχουν δοθεί πληροφορίες σε προηγούμενες ενότητες του παρόντος εγχειριδίου.

- Απόδοση γενική επιχείρησης

Αποτελεί το ζητούμενο. Είναι κυρίως έλεγχος στόχων και έχει οικονομικό αποτέλεσμα. Προκύπτει από την σύγκριση μεταξύ του προκαθορισμένου και του επιτευχθέντος στόχου όσον αφορά στην απόδοση της επιχείρησης.

Έλεγχος και πληροφορία

Αποτελεί βασική έννοια στην λειτουργία του ελέγχου. Είναι προϋπόθεση και θεμέλιος λίθος της άσκησης του. Η επικοινωνία μεταξύ των κατάλληλων ανθρώπων μιας επιχείρησης είναι σημαντική για τον έλεγχο. Οι μάνατζερ λαμβάνουν πληροφορίες για τους υφισταμένους τους και πληροφορούν για τις διορθωτικές ενέργειες. Επομένως όσο πιο ορθολογικό και σωστό είναι το σύστημα ανταλλαγής πληροφοριών τόσο καλύτερα λειτουργεί η διαδικασία της ανάπληροφόρησης και φυσικά πραγματοποιείται αποτελεσματικότερα ο έλεγχος.

Προϋποθέσεις εφαρμογής αποτελεσματικού ελέγχου.

- Ακρίβεια του ελέγχου με σωστό σύστημα πληροφόρησης. Ένα ανακριβές σύστημα πληροφόρησης μπορεί να οδηγήσει σε αδράνεια την στιγμή που είναι αναγκαία κάποια κίνηση ή σε κάποια άσκοπη ενέργεια.
- Έγκαιροι έλεγχοι και γρήγορη αξιολόγηση. Είναι λογικό η γρήγορη αξιολόγηση να οδηγεί και σε γρήγορες ενέργειες άρα και σε γρήγορες λύσεις.
- Να υπάρχει ένα κατανοητό σύστημα ελέγχου από όλους στην επιχείρηση. Μόνον έτσι γίνεται αποδεκτό ένα σύστημα ελέγχου και αξιολόγησης, όταν δηλαδή είναι από όλους τους εργαζομένους της επιχείρησης κατανοητό, σαφές και δεν προκαλεί συγχύσεις και ερωτηματικά.
- Αντικειμενικότητα στους ελέγχους και οικονομικότητα στα συστήματα ελέγχου. Η αντικειμενικότητα επίσης είναι σημαντικότατη προϋπόθεση ελέγχου απλά είναι πολλές φορές δύσκολο να επιτευχτεί στο απόλυτο. Επίσης σημαντικό παράγοντα αποτελεί και η οικονομικότητα των συστημάτων ελέγχου, δηλαδή το να μην κοστίζουν πολύ στην επιχείρηση τουλάχιστον περισσότερο από τα οφέλη που αποκομίζει η επιχείρηση από την χρήση τους.
- Να προσαρμόζονται τα προγράμματα ελέγχου στα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, δηλαδή ανάλογα με το είδος, τον κλάδο, το μέγεθος της, την κουλτούρα της και άλλα βασικά της γνωρίσματα. Επίσης να είναι ευέλικτα και να προσαρμόζονται στις αλλαγές του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων.
- Να έχουν στρατηγικό προσανατολισμό. Να εφαρμόζονται απαρέγκλιτα στις βασικές για τον στόχο λειτουργίες και στις κρίσιμες δραστηριότητες. Να ελέγχονται τα σημαντικότερα σημεία (αν δεν γίνεται όλα) από του διοικούντες. Να εφαρμόζεται η αρχή της εξαίρεσης.

Οικονομικός έλεγχος και Οικονομικές καταστάσεις έλεγχου

Αποτελούν ζωτικής σημασίας ελέγχους για την επιχείρηση. Αποτελούν ελέγχους για την αξιολόγηση των δυνατοτήτων της επιχείρησης σε θέματα ρευστότητας, γενικής οικονομικότητας της επιχείρησης και κερδοφορίας. Οι οικονομικές καταστάσεις ελέγχου συντάσσονται από το λογιστήριο της επιχείρησης και αφορούν:

Ισολογισμούς. Η οικονομική δυνατότητα μιας επιχείρησης μια δεδομένη χρονική στιγμή. Δείχνει τι διαθέτει *ενεργητικό*, τι χρωστά *παθητικό* και τι απομένει. Αποτελεί μια στιγμιοτυπική οικονομική εικόνα και συνδέεται με τις εικόνες των ισολογισμών που ακολουθούν ή που προηγήθηκαν. Η γέφυρα μεταξύ δυο ισολογισμών στην σειρά αποτελεί την λεγόμενη **κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης**. Αυτή εμφανίζει έσοδα, δαπάνες και καθαρά εισοδήματα για μια περίοδο και όχι χρονική στιγμή όπως ο ισολογισμός. Η τρίτη οικονομική κατάσταση είναι η **κατάσταση της ταμειακής ροής** κατά την οποία εμφανίζονται εισροές ή εκροές πόρων διαθεσίμων που δεν φαίνονται στις δύο προηγούμενες καταστάσεις. Δείχνει την προέλευση των χρημάτων την προηγούμενη περίοδο και που αυτά χρησιμοποιήθηκαν. Δεν εστιάζει στο κέρδος ή την ζημία και στο πως αυτό ή αυτή προέκυψε όπως η προηγούμενη.

Οι οικονομικοί (ή χρηματοοικονομικοί) δείκτες

Αποτελούν ένα άλλο σημαντικό εργαλείο οικονομικού ελέγχου. Για τον υπολογισμό τους είναι πιθανό να χρησιμοποιούνται στοιχεία ή μεγέθη από διαφορετικές οικονομικές καταστάσεις. Για να βγάλουμε χρήσιμα συμπεράσματα από την ανάλυση και τον έλεγχο ενός δείκτη πρέπει να γίνουν δύο ειδών συγκρίσεις:

- α) Η τομεακή ή κλαδική σύγκριση: Δηλαδή το πως πάει η επιχείρηση στον κλάδο σε σύγκριση με τις άλλες επιχειρήσεις.
- β) Η ανάλυση τάσεων: Εδώ εξετάζεται η πορεία της επιχείρησης διαχρονικά και εξετάζονται οι τάσεις ώστε να δούμε την κατεύθυνση της οικονομικής κατάστασης.

πηγή: http://openclass.teiwm.gr/modules/document/file.php/διαφάνεια 24

- **Δείκτες ρευστότητας (Δ.Ρ.).** Ρευστότητα είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης να εξοφλεί εμπρόθεσμα τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Αποτελεί ζωτικής σημασίας δείκτη για οποιαδήποτε επιχείρηση καθώς η αδυναμία ρευστότητας μπορεί να οδηγήσει σε αδυναμία εξόφλησης των λογαριασμών λειτουργίας της. Δύο διαδεδομένοι δείκτες ρευστότητας είναι οι παρακάτω:

Δ. Ρ. = Κυκλοφορούν ενεργητικό/ Τρέχουσες υποχρεώσεις

Ο Δείκτης άμεσης ρευστότητας = (Διαθέσιμα + Κινητές αξίες) / Τρέχουσες υποχρεώσεις

- **Δείκτες χρήσης ενεργητικού**. Οι δείκτες αυτοί αξιολογούν τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση χρησιμοποιεί τα στοιχεία του ενεργητικού της για να πετύχει εισοδήματα και κέρδη. Οι σημαντικότεροι τρείς είναι:

Ρυθμός ανακύκλωσης αποθεμάτων = Κόστος Πωληθέντων αγαθών/ Μέσος όρος αποθεμάτων. Ο δείκτης αυτός παρακολουθεί τον βαθμό συγκέντρωσης των αποθεμάτων (Πηγή 1). Το μεγάλο ύψος των αποθεμάτων μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα τόσο χαμένες ευκαιρίες για κέρδος, όσο και αύξηση του κόστους αποθήκευσης.

Ρυθμός ανακύκλωσης εισπρακτέων λογαριασμών = Καθαρές Πωλήσεις επί πιστώσει/ Μέσος όρος εισπρακτέων λογαριασμών. Ο δείκτης δείχνει πόσες φορές εισπράττονται οι εισπρακτέοι λογαριασμοί μέσα στο έτος.

Αναλογία συνολικού ενεργητικού προς πωλήσεις = Καθαρές Πωλήσεις / Σύνολο Ενεργητικού. Διαπιστώνουμε εδώ αν η επιχείρηση χρησιμοποιεί αποτελεσματικά το σύνολο του ενεργητικού της για να πετύχει εισοδήματα από πωλήσεις. Ένας χαμηλός συντελεστής δείχνει ότι μεγάλο μέρος του ενεργητικού κρατείται σε σύγκριση με τα εισοδήματα που δημιουργούνται από πωλήσεις.

- **Δείκτες φερεγγυότητας**

Φερεγγυότητα είναι η ικανότητα της εταιρίας να εξοφλεί εμπρόθεσμα τα μακροπρόθεσμα χρέη της χωρίς καθυστερήσεις. Ειδικότερα σημαντικό ζήτημα είναι χρηματοοικονομική 'μόχλευση' (leverage), δηλαδή το μέγεθος του χρέους στην κεφαλαιακή δομή της επιχείρησης. Μία κεφαλαιακή δομή με υψηλό βαθμό μόχλευσης υποβάλλει την εταιρία σε πάγια έξοδα τόκων με αρνητικές επιπτώσεις στα κέρδη. Παρατίθενται τρεις δημοφιλείς σχετικοί δείκτες:

Δείκτης χρέους = Σύνολο υποχρεώσεων / Συνολικό ενεργητικό. Ο δείκτης αυτός εμφανίζει το ποσοστό των χρημάτων (στο σύνολο του ενεργητικού) που η επιχείρηση οφείλει στους πιστωτές της. Υψηλό ποσοστό του δείκτη σημαίνει υπερβολικό χρέος, μεγάλο κίνδυνο για τους επενδυτές και κίνδυνο για την επιβίωση της.

Δείκτης ξένων – ιδίων κεφαλαίων = Σύνολο υποχρεώσεων/ Ίδια κεφάλαια. Αυτός ο δείκτης δηλώνει αν το ποσοστό χρέους είναι μεγάλο στην κεφαλαιακή δομή της επιχείρησης.

Δείκτης κάλυψης χρηματοοικονομικών δαπανών = Έσοδα προ τόκων και φόρων/ Χρεωστικοί τόκοι. Ο δείκτης δηλώνει πόσες φορές τα κέρδη προ – φόρων της επιχείρησης καλύπτουν τους τόκους. Αποτελεί δείκτη του περιθωρίου ασφαλείας, που δηλώνει πόσο μεγάλη μείωση κερδών μπορεί να αντιμετωπίσει η επιχείρηση.

- **Δείκτες αποδοτικότητας (κερδοφορίας)**

Οι δείκτες αποδοτικότητας ή κερδοφορίας αποτελούν τα πιο σημαντικά μέτρα αξιολόγησης και ελέγχου της επιτυχίας της επιχείρησης και είναι οι επόμενοι:

Περιθώριο κέρδους = Καθαρό εισόδημα (κέρδος) / Καθαρές πωλήσεις

Το περιθώριο κέρδους υποδηλώνει τα κέρδη που προέρχονται από το εισόδημα και είναι πολύ σημαντικός δείκτης της λειτουργικής απόδοσης. Δίνει μια εικόνα για την τιμολόγηση των προϊόντων, για την διάρθρωση του κόστους και γενικότερα την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης στο σύνολό της.

Οι επόμενοι δύο δείκτες χαρακτηρίζονται και ως δείκτες απόδοσης επενδύσεων και είναι σημαντικοί καθότι επιτρέπει να υπολογισθούν τα κέρδη της επιχείρησης σε σχέση με τις επενδύσεις που πραγματοποιούνται και είναι οι εξής:

Απόδοση ενεργητικού = Καθαρό εισόδημα / Συνολικό ενεργητικό

Απόδοση κοινών μετοχών = Καθαρό εισόδημα / Ίδια κεφάλαια

Προϋπολογισμοί

Οι προϋπολογισμοί είναι προγράμματα ή σχέδια αριθμητικού - ποσοτικού χαρακτήρα. Εκτός από εργαλεία σχεδιασμού, είναι και ελέγχου όπως επίσης και συντονισμού. Η προετοιμασία του προϋπολογισμού περιέχει το στοιχείο του σχεδιασμού, αλλά η διαχείρισή του εμπεριέχει και είναι λειτουργία του ελέγχου. Οι προϋπολογισμοί από μόνοι τους δεν ελέγχουν εξολοκλήρου μια επιχείρηση, αλλά λόγω των αριθμητικών τους δεδομένων παρέχουν κριτήρια με βάση τα οποία μπορεί να μετρηθεί η απόδοση της επιχείρησης. Αποτελούν επίσης κρίσιμους μηχανισμούς ελέγχου, διότι χρησιμοποιούνται για να γίνει η σωστή κατανομή των πόρων στην επιχείρηση.

Είδη προϋπολογισμών

- Σταθεροί - Εκφράζουν ποσοτικά τα επιμέρους κόστη σε έναν συγκεκριμένο όγκο παραγωγής και πωλήσεων.
- Ελαστικοί - Εκφράζουν ποσοτικά τα κόστη που προκύπτουν σε διαφορετικά επίπεδα δραστηριότητας μιας επιχείρησης.
- Μηδενικής βάσης. Ποσοτική έκφραση του κόστους ενός έργου ή μιας επιχειρησιακής δραστηριότητας σαν να γίνεται πρώτη φορά.
- Κέντρων ευθύνης. Οργανωσιακές ομάδες που έχουν για λόγους διοικητικού ελέγχου ταξινομηθεί από το λογιστικό σύστημα ανάλογα με τον τρόπο μέτρησης των εισροών – εκροών και τα μέσα που διαθέτουν οι ομάδες αυτές. Διακρίνονται σε:

- ❑ Κέντρα εξόδων – Πχ. λογιστήρια.
- ❑ Κέντρα εσόδων - Πχ. το τμήμα πωλήσεων.
- ❑ Κέντρα κέρδους. Κέντρα προϋπολογισμού με βάση τη διαφορά κέρδους - κόστους (εσόδων – εξόδων). Μία ΣΕΜ μπορεί να αποτελεί ένα τέτοιο είδους κέντρο.

Αντίστοιχα με τα παραπάνω κέντρα συντάσσονται προϋπολογισμοί εξόδων – εσόδων και κέρδους.

Βασικές αρχές για τη κατάρτιση ενός προϋπολογισμού

Η κατάρτιση των προϋπολογισμών πρέπει να υπακούει σε ορισμένες αρχές:

- Να αναφέρεται σε συγκεκριμένη και χρονικά ορισμένη χρονική περίοδο.
- Τα μεγέθη (ποσοτικά-ποιοτικά) να είναι ακριβή σαφή και ευκολονόητα.
- Να γίνεται υποδιαίρεση σε επιμέρους προϋπολογισμούς για κάθε τομέα ευθύνης ώστε να εφαρμόζεται η αρχή της αποκέντρωσης.
- Εναρμόνιση των επιμέρους αντικειμενικών στόχων ώστε οι στόχοι μεταξύ των τομέων να μην ανταγωνίζονται αλλά και να εναρμονίζονται σε βάθος χρόνου με το ολοκληρωμένο πρόγραμμα της συνολικής επιχείρησης.
- Οι στόχοι του προϋπολογισμού να είναι εφικτοί κάτω από τις υπάρχουσες συνθήκες.

- Να είναι εύκαμπτος και ελαστικός να προσαρμόζεται στις μεταβολές του περιβάλλοντος λειτουργίας της επιχείρησης.
- Στην κατάρτισή του θα πρέπει να συμμετέχουν όλοι οι φορείς της διοίκησης.
- Τέλος είναι απαραίτητο ο προϋπολογισμός να χρησιμοποιείται και για την άσκηση της λειτουργίας του ελέγχου αλλά και να γίνεται δεκτός σε όλα τα επίπεδα άσκησης της διοίκησης. Δεν θα πρέπει να είναι καταπιεστικός και να περιορίζει την πρωτοβουλία, την ελευθερία και την βούληση των εργαζομένων.

Ελεγκτική

Για τον περισσότερο κόσμο ο όρος ελεγκτική (auditing) συνδέεται με την ανακάλυψη κάποιας οικονομικής παρανομίας με την μορφή απάτης, υπεξαίρεσης κλπ. Αν και η ανακάλυψη των παραπάνω είναι πράγματι μια πλευρά της ελεγκτικής, δεν είναι η μόνη της λειτουργία. Η ελεγκτική χρησιμοποιείται και για την επικύρωση των οικονομικών καταστάσεων μέχρι την παροχή μιας κρίσιμης και έγκυρης βάσης για την λήψη διοικητικών αποφάσεων. Η τυπική αξιολόγηση διαμέσου της ελεγκτικής διαδικασίας ονομάζεται αλλιώς και διαχειριστικός έλεγχος. Υπάρχουν δύο βασικοί τύποι ελεγκτικής. Η εξωτερική και η εσωτερική ελεγκτική. Επιπλέον, χρησιμοποιείται και η διοικητική ελεγκτική ή διοικητικός έλεγχος. Η εξωτερική ελεγκτική, είναι η διαδικασία αξιολόγησης των οικονομικών καταστάσεων μιας επιχείρησης από έναν ανεξάρτητο φορέα που δεν ανήκει στην επιχείρηση. Για τις μεγάλες επιχειρήσεις είναι υποχρεωτικό από την νομοθεσία ο έλεγχος να ασκείται από ορκωτούς λογιστές, κάθε χρόνο, με την προϋπόθεση ότι ισχύουν ορισμένα κριτήρια.

Η εσωτερική ελεγκτική, αφορά στον έλεγχο που γίνεται από στελέχη της ίδιας επιχείρησης. Η διοικητική ελεγκτική ή διοικητικός έλεγχος, είναι στην ουσία μια αξιολόγηση της συνολικής αποτελεσματικότητας της διοίκησης στην επιχείρηση συμπεριλαμβανομένης της ανώτατης διοίκησης και των μάνατζερ. Ένας έλεγχος δηλαδή που επεκτείνεται και πέραν των οικονομικών ελέγχων. Μπορεί να περιλαμβάνει:

Διοικητική ελεγκτική ή διοικητικός έλεγχος

- -Ανάλυση και αξιολόγηση αποδοτικότητας (κερδοφορίας) της επιχείρησης.
- - Έλεγχο και αξιολόγηση της οικονομικής αποτελεσματικότητας.
- - Έλεγχο της αποτελεσματικότητας της παραγωγής και άλλων δραστηριοτήτων και λειτουργιών.
- - Έλεγχο οργανωτικής δομής της επιχείρησης.
- - Έλεγχο και αξιολόγηση των παρεχομένων υπηρεσιών προς τους πελάτες, κλπ.

Σύγχρονες τάσεις στον έλεγχο - Κάρτα ισόρροπων επιδόσεων

- Κάρτα ισόρροπων επιδόσεων. Κάπλαν-Νόρτον

Έλεγχος και αξιολόγηση με κριτήρια πέραν των χρηματοοικονομικών.

Η Κάρτα των 4 διαστάσεων περιλαμβάνει τις διαστάσεις των

1. Χρηματοοικονομικών
2. Πελατών
3. Εσωτερικών διαδικασιών
4. Καινοτομίας και μάθησης

Οι μάνατζερ στοχοθετούν για κάθε μία από τις παραπάνω 4 κατηγορίες και στο τέλος του έτους βλέπουν τα αποτελέσματα των στόχων που έβαλαν.

Σύγχρονες τάσεις στον έλεγχο - Εταιρική διακυβέρνηση

Αποτελεί το σύστημα που ελέγχει και παρακολουθεί μέσω ενός διοικητικού συμβουλίου μιας επιχείρησης ή ομάδας μετόχων με σκοπό την προστασία των συμφερόντων των μετόχων. Τα μέλη της παραπάνω ομάδας ελέγχου μεριμνούν ώστε οι αποφάσεις των διοικούντων από το γενικό διευθυντή και κάτω να λειτουργούν προς το συμφέρων των κατόχων της επιχείρησης ή των μετόχων της. Μειονεκτήματα πολλές φορές στον τρόπο ανάπτυξης του ελέγχου αποτελούν οι **ιδιαίτερες σχέσεις** που ανακύπτουν **ανάμεσα σε μέλη** της επιτροπής και σε διοικητικά στελέχη της επιχείρησης σε βαθμό που να διερωτάται κανείς αν όντως οι αποφάσεις εξυπηρετούν τους μετόχους. Αυτού του τύπου οι σχέσεις πολλές φορές αυξάνουν τον κίνδυνο αυθαιρεσιών εκ μέρους των μάνατζερ ειδικά δε αν ο βασικός μέτοχος είναι και γενικός διευθυντής. Το σύστημα της εταιρικής διακυβέρνησης τα τελευταία χρόνια ενισχύθηκε και για την αποφυγή σκανδάλων και κακοδιαχείρισης σε μεγάλες εταιρίες. Στην Ελλάδα χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της εταιρίας Siemens στο οποίο αναμείχθηκε και πολιτική εξουσία της χώρας μας.

Διοίκηση παραγωγικών λειτουργιών (Δ.Π.Λ)

Ως ορισμός αναφέρεται στις απαραίτητες λειτουργίες και δραστηριότητες προκειμένου να παραχθεί μια υπηρεσία ή ένα φυσικό προϊόν. Αποτελεί μια διαδικασία σχεδιασμού λειτουργίας και έλεγχου ενός συστήματος παραγωγικού, δηλαδή μιας μετασχηματιστικής διαδικασίας η οποία μετατρέπει τους πόρους σε έτοιμα προϊόντα ή και υπηρεσίες.

Αποτελεί περίπου ταυτόσημη έννοια με την έννοια "Διοίκηση Παραγωγής" και χρησιμοποιείται σχεδόν ταυτόσημα στην σύγχρονη βιβλιογραφία. Στην αγγλοσαξονική βιβλιογραφία χρησιμοποιούνται οι δύο όροι και συνδυαστικά. Στην Ελλάδα χρησιμοποιείται κυρίως ο όρος "Διοίκηση παραγωγικών λειτουργιών".

Το παραγωγικό σύστημα αποτελείται ως γνωστόν από τις εισροές δηλαδή τις πρώτες ύλες, τους ανθρώπινους πόρους, το κεφάλαιο και τις πληροφορίες. Ακολουθεί η διαδικασία της Δ.Π.Λ η οποία περιλαμβάνει αποφάσεις που θα ληφθούν σχετικά με την σχεδίαση των προϊόντων, την διαδικασία παραγωγής τους και των σχεδιασμό της, τον έλεγχο των αποθεμάτων και τον ποιοτικό έλεγχο. Το πεδίο των ενεργειών της Δ.Π.Λ προσδιορίζει τα προβλήματα και προτείνει τις λύσεις. Η Δ.Π.Λ ως λειτουργία βελτιώνει την παραγωγική διαδικασία και αυξάνει την παραγωγικότητα στην επιχείρηση. Βοηθά την επιχείρηση να επιτυγχάνει τις ανταγωνιστικές της προτεραιότητες.

Ορισμένες πολύ βασικές προτεραιότητες που σχετίζονται με την Δ.Π.Λ είναι η τιμή, η ποιότητα των προϊόντων, η αξιοπιστία ποιότητας και η ευελιξία.

Η τιμή. Είναι πολύ σημαντικό για τον υπεύθυνο εργαζόμενο στην Δ.Π.Λ να κρατά το κόστος σε προσιτά επίπεδα έτσι ώστε η επιχείρηση να μπορεί να πούλα σε ανταγωνιστική τιμή.

Η ποιότητα επίσης είναι πολύ σημαντική και θα πρέπει οι ενέργειες της Δ.Π.Λ να οδηγούν σε είναι υψηλό ποιοτικό επίπεδο προϊόντων και υπηρεσιών ανάλογα με το είδος της επιχείρησης.

Το επίπεδο ποιότητας. Είναι σημαντικό να διατηρείται το επίπεδο της ποιότητας σταθερό αλλά και το επίπεδο εξυπηρέτησης.

Η ευελιξία. Είναι σημαντική η δυνατότητα άμεσου ελέγχου του όγκου παραγωγής ή και των προσαρμογών της στις ιδιαιτερότητες των πελατών αλλά και της ζήτησης.

Δ.Π.Λ & Αλυσίδα αξίας

Ο ρόλος των διαδικασιών της ΔΠΛ θα πρέπει να διαφανεί μέσω της αλυσίδας αξίας με δεδομένο ότι όλες οι επιχειρησιακές λειτουργίες μια προς μία θα πρέπει να συνδέονται ολιστικά και όλες μαζί (αλλά και κάθε μια ξεχωριστά) να δημιουργούν αξία για τον πελάτη. Επομένως οι υπεύθυνοι του τμήματος της Δ.Π.Λ θα πρέπει να αναρωτηθούν τι αξία δημιουργείται για τους πελάτες σε κάθε βήμα αλλά και το κατά πόσο οικονομικά το κάθε βήμα αυτό συμβάλει στην συνολική παραγωγικότητα της επιχείρησης. Η Δ.Π.Λ δεν είναι μόνον έλεγχος.

Η διαδικασία της Δ.Π.Λ όπως προαναφέρθηκε δεν αποτελεί μια διαδικασία ελέγχου και μόνο αλλά όπως κάθε διαδικασία σχεδιασμού και λειτουργίας ενός συστήματος περιλαμβάνει και τον έλεγχο του αποτελέσματος, δηλαδή το αν αυτό το σύστημα λειτουργεί σύμφωνα με τους λόγους δημιουργίας του.

Σχεδιασμός και έλεγχος των συστημάτων της Δ.Π.Λ.

Η Δ.Π.Λ ασκείται σε ένα σύστημα παραγωγής. Ο σχεδιασμός η οργάνωση η λειτουργία και ο έλεγχος ενός τέτοιου συστήματος απαιτεί λήψη αποφάσεων σχετικά με τα παρακάτω ζητήματα:

- Τι θα παραχθεί; (Σχεδίαση προϊόντων, κόστος, κλπ. Εδώ βέβαια συλλειτουργεί και το τμήμα μάρκετινγκ)
- Ποια θα είναι η ποσότητα παραγωγής; (Σχεδιασμός παραγωγικών λειτουργιών σχετικά με την επιθυμητή ποσότητα μονάδων παραγωγής σε δεδομένο χρονικό διάστημα).
- Με τι τρόπο παραγωγής; (Αφορά στις αποφάσεις που λαμβάνονται αναφορικά με την τεχνολογία που θα επιλεγεί σχετικά με την παραγωγή των προϊόντων).
- Ποιος θα είναι ο τύπος της παραγωγικής διαδικασίας; Θα είναι τα προϊόντα αποτέλεσμα…

- Ατομικής παραγωγής, παραγωγής ανά μονάδα προϊόντος εξειδικευμένης παραγωγικής διαδικασίας.
- Προϊόντα παραγωγής κατά ομάδες.
- Προϊόντα μαζικής παραγωγής ή γραμμής παραγωγής.
- Συνεχής παραγωγής.

- Ποιος θα είναι ο παραγωγικός εξοπλισμός; (Βαθμός αυτοματοποίησης, χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών στην παραγωγική διαδικασία κλπ.)
- Που θα γίνει η παραγωγή; (Δηλαδή σχεδιασμός των εγκαταστάσεων και των χώρων κλπ.)
- Ποιος θα παράγει τα προϊόντα; Πως δηλαδή θα διαμορφωθεί ο συντελεστής εργασίας; (βέβαια αυτό το ζήτημα αναλύεται διεξοδικά στην λειτουργία της Οργάνωσης). Στα πλαίσια της Δ.Π.Λ τα σημεία που παρουσιάζουν ενδιαφέρον εδώ είναι οι δεξιότητες των εργατών, ο έλεγχος για την ασφάλεια τους και ο βαθμός συνεργασίας μεταξύ τους ο οποίος απαιτείται για να λειτουργήσει σωστά ένα παραγωγικό σύστημα.

Ο συντονισμός όλων των παραπάνω λειτουργιών συγκεκριμενοποιείται με τη διαδικασία του συνολικού σχεδιασμού όπου και δημιουργείται ένα συνολικό σχέδιο δράσης με ένα τελικό χρονοδιάγραμμα υλοποίησης το οποίο συγκεκριμενοποιεί τις παραχθείσες ποσότητες, τους τύπους των προϊόντων, το τι θα παραχθεί σε ημερήσια βάση σε εβδομαδιαία σε μηνιαία, καθώς και τον ακριβή τρόπο και αριθμό εργατικού δυναμικού που θα συμμετέχει, αλλά και των αποθεμάτων που απαιτούνται.

Σχεδιασμός παραγωγής και έλεγχος αποθεμάτων

Αφορά στις αποφάσεις της επιχείρησης για το τι θα παραχθεί σε ποιά ποσότητα αλλά και στα αποθέματα που θα πρέπει να διατηρεί. Ο σχεδιασμός της παραγωγής αφορά στις αποφάσεις που θα πρέπει να ληφθούν για το επίπεδο παραγωγής του εκάστοτε προϊόντος με βάση τους περιορισμένους πόρους της επιχείρησης και με βάση την αποδοτικότητα του εκάστοτε προϊόντος. Οι διάφορες τεχνικές σχεδιασμού και ελέγχου παραγωγής και αποθεμάτων είναι πολλές. Παρακάτω αναφέρονται κάποια γενικά στοιχεία για ορισμένες από τις σημαντικότερες.

Γραμμικός προγραμματισμός

Είναι δημοφιλής και επιτυχημένη τεχνική της επιχειρησιακής έρευνας αφού μας δίνει ως μοντέλο την δυνατότητα μεγιστοποίησης των κερδών και ελαχιστοποίησης του κόστους. Ο γραμμικός προγραμματισμός στην απλή του μορφή αποτελεί μια μαθηματική μέθοδο σε ένα καθορισμένο συνδυασμό κλάδων παραγωγής που μεγιστοποιεί το οικονομικό αποτέλεσμα (πηγή 3 σελίδα 179) θέτοντας περιορισμούς. Το αποτέλεσμα αναφέρεται σε ένα συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα και για ένα συγκεκριμένο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Απαιτεί διευκρινήσεις σχετικά με …

- Τον Αντικειμενικό σκοπό.
- Τη Μέτρηση κλάδων παραγωγής και δραστηριοτήτων της επιχείρησης αλλά και των απαιτήσεων σε παραγωγικούς συντελεστές.
- Τους Περιορισμούς.
- Το Προβλεπόμενο ακαθάριστο κέρδος και τους κλάδους παραγωγής (πηγή 3)

Το μοντέλο καλείται γραμμικό διότι οι μαθηματικές εξισώσεις που χρησιμοποιούνται για να το περιγράψουν υποθέτουν ότι οι σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών είναι γραμμικές δηλαδή άμεσες και ανάλογες.

Μέθοδος PERT

Χρησιμοποιείται στις περιπτώσεις μεγάλων έργων, είναι ένα δικτυακό μοντέλο που σκοπό έχει να ελαχιστοποιήσει τις συγκρούσεις, τις καθυστερήσεις και τις διακοπές σε ένα έργο συντονίζοντας σωστά τα επιμέρους τμήματα της διαδικασίας παραγωγής του. Ως εφαρμογή το έργο διαιρείται σε επί μέρους τμήματα – εργασίες - δραστηριότητες (με λογική σειρά) τα οποία και θα πρέπει να ολοκληρωθούν σε δεδομένα χρονικά περιθώρια. Βασικό στην μέθοδο είναι οι εργασίες του έργου να κατατάσσονται στην σειρά και να τοποθετούνται σε ένα διάγραμμα από το οποίο φαίνεται η συντομότερη διαδρομή ολοκλήρωσης του έργου (πηγή 4).

Έλεγχος των αποθεμάτων

Είναι ο τομέας που έλκει το ενδιαφέρων των ερευνητών και των μάνατζερ. Συνήθως αφορά έλεγχο στις πρώτες ύλες, δηλαδή στα συστατικά στοιχεία που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή του τελικού προϊόντος και τα υλικά ή τα μέσα τα οποία αφορούν εργαλεία αναλώσιμα (λάδια κλπ) αλλά δεν αποτελούν μέρος του τελικού προϊόντος. Τα ενδιάμεσα προϊόντα δηλαδή τις πρώτες ύλες που έχουν υποστεί κάποιου είδους επεξεργασία και τέλος τα τελικά προϊόντα δηλαδή τα έτοιμα προς εμπορική διάθεση.

Ο έλεγχος των αποθεμάτων είναι σημαντικός καθώς λανθασμένοι χειρισμοί στον σχεδιασμό και στον έλεγχο των αποθεμάτων οδηγούν σε απώλεια χρημάτων για την επιχείρηση. Θα πρέπει να τηρείται ισορροπία στα αποθέματα ώστε αυτά να μην πλεονάζουν δημιουργώντας ζημία (απούλητα προϊόντα – stock) αλλά και να μην είναι ελλιπή (σε μια ενδεχόμενη παραγγελία να υπάρχουν έτοιμα προς διάθεση προϊόντα). Ο έλεγχος των αποθεμάτων επίσης δημιουργείται με την εφαρμογή συγκεκριμένων μεθόδων και τεχνικών όπως:

Μέθοδος της οικονομικής ποσότητας της παραγγελίας

Στόχος της ο προσδιορισμός του μεγέθους της παραγγελίας που ελαχιστοποιεί το άθροισμα του κόστους διατήρησης των αποθεμάτων (αποθήκευση, ασφάλιση κλπ) και του κόστους παραγγελίας (ο χρόνος που δαπανά το προσωπικό για μία παραγγελία). Τα στοιχεία που χρησιμοποιεί η μέθοδος για τον υπολογισμό της άριστης ποσότητας παραγγελίας αφορούν στην προβλεπόμενη ζήτηση για το συγκεκριμένο προϊόν κατά την περίοδο αναφοράς D, στο κόστος τοποθέτησης της παραγγελίας OC, στην αξία – τιμή της αγοράς του προϊόντος V, αλλά και στο κόστος διατήρησης του συνολικού αποθέματος εκφρασμένου σε ποσοστό CC. Ο τύπος υπολογισμού είναι :

$$EOQ = \sqrt{\frac{2\text{x}D\text{x}OC}{V\text{x}CC}}$$

Σχεδιασμός απαιτήσεων πρώτων υλών και υλικών

Πραγματοποιείται ηλεκτρονικά με πρόγραμμα στον υπολογιστή όπου υπολογίζονται, σχεδιάζονται και ελέγχονται οι πρώτες ύλες, τα ενδιάμεσα προϊόντα, και ότι χρειάζεται για την δημιουργία ενός τελικού προϊόντος. Οι εισροές του συστήματος είναι οι ακόλουθες:

- Χρονοδιάγραμμα της παραγωγής.
- Κατάλογος απαιτούμενων υλών και υλικών.
- Αρχείο αποθεμάτων.

Χρησιμοποιείται τα τελευταία χρόνια από επιχειρήσεις κατασκευής μεταφορικού εξοπλισμού αλλά και οργάνων που χρησιμοποιούνται στην βιομηχανία. Η σύγχρονη μετεξέλιξη του είναι το σύστημα σχεδιασμού επιχειρησιακών πόρων το οποίο είναι ένα σύγχρονο λογισμικό υπολογισμού για την ολοκλήρωση όλων των επιχειρησιακών λειτουργιών μιας επιχείρησης.

Έλεγχος αποθεμάτων ακριβώς στον χρόνο

Το σύστημα αυτό του ελέγχου επιδιώκει μια ιδανική στιγμή κατά την οποία οι παραχθείσες ποσότητες θα είναι ακριβώς ίδιες με τις παραγγελθείσες. Οι πρώτες ύλες και τα υλικά αγοράζονται σε μικρότερες ποσότητες αλλά πιο συχνά οπότε και είναι έτοιμα να χρησιμοποιηθούν την κατάλληλη στιγμή. Τα προϊόντα πρέπει να παραδίδονται στον πελάτη ‘on time’ άρα εδώ έχουμε μια πελατο-κεντρική στρατηγική ελέγχου των αποθεμάτων. Πραγματοποιούνται εντυπωσιακά αποτελέσματα στην οικονομία των αποθεμάτων απαιτείται όμως σωστός συγχρονισμός ανάμεσα στην επιχείρηση και στους προμηθευτές της.

Ανάλυση του νεκρού σημείου Ν.Σ.

Προσδιορίζεται το επίπεδο παραγωγής όπου τα συνολικά έσοδα να ισούται με το συνολικό κόστος.

Προσδιορισμός σε μονάδες: Όταν η επιχείρηση παράγει ένα μόνο προϊόν είναι σχετικά εύκολος ο προσδιορισμός του νεκρού σημείου σε μονάδες πωλήσεων. Το Ν.Σ είναι ο αριθμός των μονάδων του προϊόντος που θα πρέπει να πωληθούν ώστε τα έσοδα που θα προκύψουν να μπορούν να καλύψουν το σύνολο των εξόδων. Θα πρέπει δηλαδή η διαφορά μεταξύ τιμής και μεταβλητού κόστους (περιθώριο εισφοράς στο κέρδος όλων των πωληθέντων μονάδων) να ισούται στο σημείο αυτό με το σταθερό κόστος.

Προσδιορισμός σε αξία: Επειδή οι περισσότερες επιχειρήσεις διακινούν περισσότερα από ένα προϊόντα, είναι δύσκολο να προσδιοριστεί ο απαιτούμενος όγκος πωλήσεων κατά προϊόν για τον προσδιορισμό του Ν.Σ. Σε αυτή την περίπτωση προσδιορίζουμε το Ν.Σ σε αξία πωλήσεων αντί για μονάδες (το μεταβλητό κόστος εκφράζεται ως ποσοστό επί των πωλήσεων).

Πηγή Α.Τ.Ε.Ι. ΚΡΗΤΗΣ Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων σημειώσεις μαθήματος

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΟΣΤΟΥΣ – ΟΓΚΟΥ – ΚΕΡΔΟΥΣ (ΑΝΑΛΥΣΗ ΝΕΚΡΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ) διαφάνεια 8

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Δ.Ο.Π)

Η **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας** (Total Quality Management, T.Q.M) είναι ένας νέος τρόπος οργάνωσης των επιχειρήσεων, που ξεκίνησε να εφαρμόζεται στην πράξη από το 1949, από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων οι οποίοι είχαν άμεσο στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Το εν λόγω εγχείρημα επιχειρήθηκε και στις ΗΠΑ, με χρονική υστέρηση 30 περίπου χρόνων και συγκεκριμένα στη δεκαετία του 1980. Λίγο αργότερα άρχισε να εφαρμόζεται και στην Ευρώπη. Αποτελεί διοικητική διαδικασία με βάση την ποιότητα ως ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων μελών και όλων των λειτουργιών μέσα στον οργανισμό. Η Δ.Ο.Π. μπορεί να χαρακτηρισθεί ως ένα σύγχρονο «μοντέλο διοίκησης», που η επιτυχία του εξαρτάται από την αποτελεσματικότερη επίτευξη του άριστου συνδυασμού όλων των συντελεστών της παραγωγής που συμμετέχουν σε μια επιχείρηση. Για την επιτυχία της εφαρμογής της ΔΟΠ υπάρχουν 3 βασικές συνιστώσες: (συμπεριλαμβανομένου πάντα της επικοινωνίας και της κουλτούρας):

- Ένα τεκμηριωμένο σύστημα διαχείρισης ποιότητας
- Τεχνικές και εργαλεία διαχείρισης ποιότητας
- Ομαδική εργασία και άτομα

Πηγή wikipedia.org

Η ποιότητα ως έννοια

Τα προϊόντα θα πρέπει να σχεδιάζονται έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές τους. Ως ποιότητα εκφράζεται ο βαθμός σύμφωνα με τον οποίο ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ανταποκρίνεται με βάση τον σχεδιασμό του στα πρότυπα και στις προδιαγραφές του. Βέβαια αυτή η διατύπωση δεν εκφράζει την ποιότητα εξολοκλήρου αφού δεν λαμβάνει υπόψη την αντίληψη της ποιότητας από τους καταναλωτές αλλά και την σχετική ποιότητα των ανταγωνιστών (Πηγή 2). Άρα υπάρχουν δύο διαστάσεις στο θέμα ποιότητα. Η πρώτη αφορά στο προϊόν και στις προδιαγραφές του ως εσωτερική διάσταση και η δεύτερη εκφράζει την αξία ενός προϊόντος στην αντίληψη των πελατών ως μια εξωτερική διάσταση. Ως φυσικό επακόλουθο σε μια σύγχρονη πελατοκεντρική θεώρηση εκ μέρους των οικονομικών οργανισμών αυτή η εξωτερική διάσταση έχει μεγάλη σημασία αφού δεν δίνει μόνο σημασία στο προϊόν αυτό καθεαυτό αλλά περιλαμβάνει και στοιχεία εξυπηρέτησης των πελατών.

Στοιχεία ποιότητας προϊόντων και υπηρεσίας (πηγή 2)

- Τα βασικά του χαρακτηριστικά.
- Τα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά του.
- Το κατά ποσό ανταποκρίνεται στα πρότυπα και στις προδιαγραφές.
- Η αξιοπιστία του στον χρόνο.
- Η ποιότητα της μετά πώλησης εξυπηρέτηση.
- Η προσωπική εξυπηρέτηση του πελάτη.
- Τα αισθητικά χαρακτηριστικά του.
- Η φήμη του.
- Ακρίβεια παράδοσης.
- Ταχύτητα και ευελιξία στην παράδοση και στις παραγγελίες.
- Ανθρώπινη επικοινωνία και επαφή με τον πελάτη.

Έλεγχος ποιότητας

Η Δ.Ο.Π είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης της ποιότητας το οποίο εξελίσσεται σε όλους τους παραγωγικούς τομείς και στις λειτουργίες μιας επιχείρησης. Περιλαμβάνει λειτουργίες σε όλα τα επίπεδα, και στον τομέα της παραγωγής αλλά και στον τομέα της διάθεσης και της εξυπηρέτησης των πελατών. Βασικός της στόχος η τελική ποιότητα του προϊόντος, η οποία όμως θα πρέπει να αποτελεί το τελικό αποτέλεσμα μιας σειράς ποιοτικών λειτουργιών και διεργασιών.

Η Δ.Ο.Π ως σύστημα

Περιλαμβάνει ένα πλαίσιο στρατηγικών και πολιτικών που αφορούν την ποιότητα και τις σχέσεις της με την αποστολή, το όραμα, τις αξίες και τους επιχειρησιακούς στόχους της επιχείρησης. Διαδικασίες τεχνικές και μεθόδους διασφάλισης της ποιότητας σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας (δηλαδή παντού). Οργανωσιακή κουλτούρα με έμφαση στα πιστεύω και στις αξίες που να είναι συνδεδεμένα άμεσα με την ποιότητα. Ικανότητες των στελεχών της επιχείρησης και των εργαζομένων γενικότερα στο να επιτυγχάνουν την ποιότητα σε όλα τα στάδια της εργασίας τους.

Βασικές αρχές

Η Δ.Ο.Π αποτελεί μια νέα αντίληψη και φιλοσοφία για την ποιότητα αλλά και τον τρόπο διοίκησης της. Πέραν των αναφορών του Ε. Deming, οι οποίες προκύπτουν από τις εργασίες του αρκετά νωρίτερα και πριν το 1980 στην Ιαπωνία, (και οι οποίες αναγνωρίστηκαν μετά από την ημερομηνία αυτή και στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και στον υπόλοιπο δυτικό κόσμο) και με βάση την βιβλιογραφία ακολουθούν σημαντικές πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Η ποιότητα είναι η συμμόρφωση στις απαιτήσεις που προκύπτουν από τις ανάγκες, τις προσδοκίες και τις επιθυμίες των πελατών και πρέπει να αναβλύζει από κάθε λειτουργία στα πλαίσια της αλυσίδας αξιών. Επιτυγχάνεται μέσω της πρόληψης. Δεν δέχεται ως λογική το *ανθρώπινο λάθος* αλλά βασίζεται στην λογική *χωρίς κανένα σφάλμα*. Διαθέτει συγκεκριμένους στόχους όπως η μεγιστοποίηση της πελατειακής ικανοποίησης, η συνεχής ποιοτική αναβάθμιση των προϊόντων και των υπηρεσιών σε σχέση με το κόστος.

Εφαρμογή της Δ.Ο.Π.

Η εφαρμογή της στην επιχείρηση αποτελεί δύσκολη υπόθεση καθώς θα πρέπει να υιοθετηθεί καταρχάς ως φιλοσοφία αρχικά από την ανώτατη διοίκηση, να διασυνδεθεί με τις αξίες, την κουλτούρα και τα πρότυπα της επιχείρησης, να αφομοιωθεί διάμεσο των στόχων και να διοχετευθεί στις στρατηγικές που θα εφαρμοσθούν, στον τρόπο που θα εφαρμοσθούν και στα χρονικά διαγράμματα που θα τεθούν.

Επομένως προϋποθέτει:

- Διαμόρφωση στρατηγικής εισαγωγής της Δ.Ο.Π.
- Διαμόρφωση και εφαρμογή διαδικασιών και τεχνολογικών δομών που εξασφαλίζουν την επιθυμητή ποιότητα.
- Προσαρμογή συστημάτων αμοιβών και αξιολόγησης της εργασίας με βάση τις απαιτήσεις της ποιότητας.
- Επικοινωνία με πράξεις από την ανωτάτη διοίκηση για την διαμόρφωση κατάλληλης κουλτούρας.
- Εκπαίδευση των στελεχών διοίκησης και των εργαζομένων για την απόκτηση δεξιοτήτων και της κατάλληλης κουλτούρας.
- Εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης και παρακολούθησης της Δ.Ο.Π και των συστημάτων της.

Διεθνείς οργανισμοί ποιότητας

Τα τελευταία χρόνια έχουν αναπτυχθεί πολλοί οργανισμοί οι οποίοι έχουν ως σκοπό να υποστηρίξουν τις επιχειρήσεις στο να αναπτύξουν την Δ.Ο.Π και να αγγίξουν την τελειότητα στην παραγωγή, στη διάθεση και στην εξυπηρέτηση των πελατών τους. Ο Δημήτριος Μπουραντάς στο βιβλίο του Μάνατζμεντ, (εκδόσεις Μπένου του ‘έτους 2002) στην σελίδα 517 αναφέρει δυο βασικούς οργανισμούς: Το European Foundation for Quality Management και τον αμερικάνικό οργανισμό Malcolm Baldridge National Quality Award. Και οι δύο οργανισμοί έχουν αναπτύξει μεθόδους μέτρησης της ποιότητας και απονέμουν βραβεία ποιότητας στις επιχειρήσεις.

Το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας όπως προείπαμε είναι μια νέα φιλοσοφία στην επιχείρηση, μια νέα προσέγγιση και απαιτεί μεταβολές μέσα στην επιχείρηση. Σε πολλές μεγάλες επιχειρήσεις εφαρμόζεται στο πλαίσιο του ISO 9000 που είναι ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας, το οποίο περιλαμβάνει ένα σύστημα προδιαγραφών ποιότητας σύμφωνα με το οποίο μπορεί να εφαρμοστεί ένα σύστημα μάνατζμεντ ολικής ποιότητας (Πηγή 1). Τέλος υφίσταται και το σύστημα διασφάλισης της ποιότητας με την επωνυμία HACCP (Hazard analysis and critical control) που αφορά στις επιχειρήσεις που παράγουν τρόφιμα. Το σύστημα προσβλέπει στην διασφάλιση της ποιότητας και τις υγιεινής καθώς και στην τήρηση των προδιαγραφών των παραγγελιών, της τυποποίησης, της αποθήκευσης, της συντήρησης και της διανομής (Πηγή 1).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΑΓΡΟΤΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Η σημασία του μάνατζμεντ στον αγροτικό τομέα (Πηγή 3)

Ο αγροτικός τομέας λειτουργεί με τους κανόνες της αγοράς, την προσφορά και την ζήτηση. Οι ιδιαιτερότητες του ως τομέας οφείλονται στην:

- Πολυπλοκότητα των δραστηριοτήτων.
- Στις συνεχώς εξελισσόμενες πρακτικές και τεχνικές εκμετάλλευσης.
- Στην αναγκαιότητα της συνεχούς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των παραγωγών τόσο σε θέματα παραγωγής όσο και σε θέματα διαχείρισης της παραγωγής.

Οι ιδιαιτερότητες αυτές δημιουργούν την ανάγκη της εφαρμογής του μάνατζμεντ στον αγροτικό τομέα, πολύ σημαντική. Ακόμη και στις περιπτώσεις που οι αγρότες έχουν υιοθετήσει νέες πρακτικές και γνώσεις συνήθως υστερούν σε θέματα διαχείρισης της αγροτικής παραγωγής.

Η αναγκαιότητα του αγροτικού μάνατζμεντ (προκύπτει από την βιβλιογραφία (πηγή 3) αλλά και την προσωπική έρευνα του γράφοντος)

Η υστέρηση των παραγωγών κυρίως σε θέματα διαχείρισης των αγροτικών εκμεταλλεύσεων και της παραγωγής, που προαναφέρθηκε στην προηγούμενη παράγραφο, καθώς και η δυσκολία της συμμόρφωσης των παραγωγών με τις ιδιαιτερότητες και τις ιδιομορφίες της αγοράς που παρατηρούνται κυρίως στην Ελλάδα, καθιστούν την γνώση και την εφαρμογή του αγροτικού μάνατζμεντ επιτακτική. Αν στις διάφορες εκτός αγροτικού τομέα επιχειρήσεις το μάνατζμεντ είναι βασικό στον αγροτικό τομέα αποτελεί πολλές φορές λόγω επιβίωσης της αγροτικής εκμετάλλευσης.

Ορισμοί

- Αποτελεί μια ευρεία δραστηριότητα που περιλαμβάνει τον συνδυασμό και τον συντονισμό των ανθρώπινων φυσικών και οικονομικών συντελεστών κατά τρόπο που να παράγει αγαθό ή υπηρεσία που έχουν ζήτηση και προσφέρονται (*Malcolm & Giles από το βιβλίο με τίτλο "The farmer as manager").*
- Επιστήμη τοποθέτησης των παραγωγικών συντελεστών σε διάφορους κλάδους φυτικής και ζωικής παραγωγής και σε διάφορους παραγωγικούς μεθόδους με τρόπο που να ικανοποίει τις επιδιώξεις των γεωργών, που είναι η εισοδηματική αύξηση και η ελαχιστοποίηση του κινδύνου (*John Kadlec από το βιβλίο του "Farm management", 1985)*

Ο χαρακτήρας του αγροτικού μάνατζμεντ

Το αγροτικό μάνατζμεντ είναι πολυδιάστατο και σύνθετο. Σύμφωνα με τους Giles & Malcolm είναι περισσότερο μια φιλοσοφία παρά μια τεχνική. Διότι στο αγροτικό μάνατζμεντ η μεγάλη ασχολία με τα τρέχοντα καθημερινά ζητήματα μπορεί να αποβεί επικίνδυνη σε βάρος της στρατηγικής, της εμπορίας, και των θεωρείων του μάνατζμεντ. Το να περιορίσεις το εύρος της σκέψης σου στην καθημερινή ενασχόληση ξεχνώντας τα μελλοντικά σου σχέδια μπορεί να αποβεί εις βάρος της επιβίωσης της αγροτική εκμετάλλευσης (daily trap). Σύμφωνα με τους Hamel & Prahalad οι αγρότες ξοδεύουν πολύ χρόνο σκεπτόμενοι το παρόν είτε λόγω επιλογής είτε λόγω δυσκολίας στην πρόβλεψη του μέλλοντος και αυξημένης αβεβαιότητας, ξεχνώντας πολλές φορές το μέλλον της εκμετάλλευσης.

Η αγροτική εκμετάλλευση

Οι αρχές του μάνατζμεντ όπως έχουν διατυπωθεί στα προηγούμενα κεφάλαια θα μπορούσαν εύκολα να εφαρμοστούν στην περίπτωση της αγροτική βιομηχανίας ή των αγροτικών συνεταιρισμών, θα ήταν όμως δυσκολότερο να εφαρμοστούν στις μεμονωμένες αγροτικές εκμεταλλεύσεις και οι λόγοι είναι οι εξής:

- Αστάθμητοι κλιματολογικοί παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν σημαντικά την αγροτική παραγωγή ποιοτικά αλλά και ποσοτικά.
- Ο οικογενειακός χαρακτήρας των αγροτικών εκμεταλλεύσεων ειδικά στην Ελλάδα.
- Η μεγάλη τους διαφοροποίηση ως προς την παραγωγική τους κατεύθυνση.

Η αγροτική εκμετάλλευση, είτε είναι οικογενειακή είτε όχι, θα πρεπει να προσδιοριστεί ως μια οικονομική μονάδα αποτελούμενη από επαρκή ποσότητα παραγωγικών συντελεστών οι οποίοι αξιοποιούνται με ορισμένους κλάδους παραγωγής για την εξασφάλιση ενός ικανοποιητικού αποτελέσματος (πηγή 3).

Ορίζεται ως μονάδα παραγωγής προς πώληση προϊόντων αγροτικών με ενιαία διοίκηση και διαχείριση. Ανάμεσα στις δραστηριότητες της περιλαμβάνονται έκτος από την παράγωγη και η τυποποίηση, η αποθήκευση, η συσκευασία και η τοποθέτηση του (των) προϊόντος (ων) που παράγει η ίδια η αγροτική εκμετάλλευση μέχρι το στάδιο της χονδρικής πώλησης καθώς και η πρώτη χωρική μεταποίηση του (των).

Πηγή / Ν.3874 ΦΕΚ 151/Α/ 6.9.2010-Μητρώο Αγροτών και Αγροτικών Εκμεταλλεύσεων

Τα χαρακτηριστικά της αγροτικής εκμετάλλευσης σύμφωνα με την Νέα Κοινή Αγροτική Πολιτική της Ευρωπαϊκής ένωσης είναι:

- Ευκολία προσαρμογής της παραγωγής στις ανάγκες της αγοράς.
- Απασχόληση τουλάχιστον 2 μονάδων εργασίας ή συνύπαρξη ομάδων παραγωγών.
- Να είναι ενσωματωμένη με το οικονομικό σύστημα και να ανταγωνίζεται ισότιμα άλλους τομείς της οικονομικής δραστηριότητας ως προς τους παραγωγικούς συντελεστές και τις άλλες εισροές.
- Να μην είναι άμεσα συνδεδεμένη και εξαρτημένη από το κράτος στα αναλώσιμα υλικά της, όπως σπόροι, λιπάσματα, φυτοπροστατευτικά σκευάσματα κλπ.
- Το ποσοστό του εισοδήματος της έξω-γεωργικής απασχόλησης της εκμετάλλευσης να είναι μικρότερο του 1/5 σε σχέση με το συνολικό.

Αγροτική εκμετάλλευση και Αγροτική Επιχείρηση

Ως Αγροτική Εκμετάλλευση καλείται ο χώρος όπου συνδυάζονται τεχνικά οι συντελεστές παραγωγής κάτω από αυτόνομη διεύθυνση, με σκοπό την παραγωγή προϊόντων μέσα στα πλαίσια των κλάδων της γεωργικής (φυτικής) και κτηνοτροφικής δραστηριότητας (ή και μικτής.)

Ως αγροτική επιχείρηση καλείται μια αυθύπαρκτος και αυτοτελής οικονομική μονάδα η οποία χαρακτηρίζεται από τη δυνατότητα κάλυψης των αναγκών της, την ανάληψη κινδύνων, την οργάνωση, την περιουσιακή αυτοτέλεια και την επιδίωξη κέρδους. (Ο συστηματικός συνδυασμός των συντελεστών παραγωγής που αποβλέπει στη κάλυψη των ανθρώπινων αναγκών καλείται Οικονομική μονάδα).

Διάκριση των αγροτικών εκμεταλλεύσεων

Υπάρχουν αγροτικές εκμεταλλεύσεις φυτικής παραγωγής ή γεωργικές εκμεταλλεύσεις, στις οποίες η κύρια και αποκλειστική κατεύθυνση παραγωγής είναι η καλλιέργεια της γης, η καλλιέργεια φυτικών ειδών για την παραγωγή προϊόντων.

Υπάρχουν επίσης αγροτικές εκμεταλλεύσεις ζωικής παραγωγής ή κτηνοτροφικές εκμεταλλεύσεις στις οποίες η κύρια και αποκλειστική κατεύθυνση παραγωγής είναι η εκτροφή ενός ή περισσοτέρων ειδών ζώων για την παραγωγή ζωικών προϊόντων. Αυτές διακρίνονται σε εκτατικής εκτροφής με κύριο χαρακτηριστικό τη διατροφή των ζώων με τη μορφή φυσικής βόσκησης ή σταβλισμένης ή ελεγχόμενης εκτροφής με κύριο χαρακτηριστικό το στάβλισμα των εκτρεφόμενων ζώων και διατροφή αυτών με έτοιμες ζωοτροφές.

Υπάρχουν επίσης μικτές αγροτικές εκμεταλλεύσεις οι οποίες ασχολούνται με την καλλιέργεια φυτικών ειδών, ενώ παράλληλα εκτρέφουν και ζωικά είδη για την παραγωγή ζωοκομικών προϊόντων. Οι περισσότερες εκμεταλλεύσεις οικογενειακής μορφής στην Ελλάδα έχουν χαρακτήρα μικτό. Τα πλεονεκτήματα αυτού του τύπου εκμεταλλεύσεων είναι τα παρακάτω:

1. Επιτρέπουν στον επιχειρηματία αγρότη να σχεδιάζει και να αξιοποιεί τη διαθέσιμη εργασία στην εκμετάλλευσή του καθ' όλη τη διάρκεια του έτους καλύπτοντας όλο το χρονικό φάσμα των τεσσάρων εποχών του έτους.

2. Αξιοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο μέρος των προϊόντων φυτικής παραγωγής ως ζωοτροφές τα όποια και οι ίδιοι παράγουν.

3. Διατηρείται στην αγροτική εκμετάλλευση εναλλακτική πηγή εισοδήματος είτε από τη φυτική παραγωγή, είτε από τη ζωική παραγωγή με αποτέλεσμα να υπάρχει μεγαλύτερη ασφάλεια ως προς το εισόδημα της εκμετάλλευσης από την παραγωγή και μικρότερο ρίσκο.

Επίσης οι αγροτικές εκμεταλλεύσεις χωρίζονται και ανάλογα με τον αριθμό των παραγόμενων προϊόντων σε:

1. Μονοκαλλιεργητικές αγροτικές εκμεταλλεύσεις όταν ασχολούνται με την παραγωγή ενός μόνο προϊόντος, δηλαδή έχουν μόνο ένα κλάδο παραγωγής.
2. Πολυκαλλιεργητικές αγροτικές εκμεταλλεύσεις που είναι οι περιπτώσεις όπου σε μια εκμετάλλευση υπάρχουν πολλοί κλάδοι παραγωγής.

Διαδικασία και στοιχεία αγροτικού μάνατζμεντ

Τα στοιχεία του αγροτικού μάνατζμεντ είναι αλληλοσυνδεόμενα και αλληλοεπηρεαζόμενα και περιλαμβάνουν την **οργάνωση, την στρατηγική, τον σχεδιασμό, την εφαρμογή και τον έλεγχο**.

Οργάνωση.

Οι αγροτικές εκμεταλλεύσεις εφόσον λειτουργούν και παράγουν έχουν σκοπό ύπαρξης και στόχους. Επίσης διαθέτουν συγκεκριμένους πόρους και κάποια δομή. Λειτουργούν επίσης στα πλαίσια ενός περιβάλλοντος. Άρα η ύπαρξη κάποιας μορφής οργάνωσης είναι απαραίτητη.

Στοιχεία κατανόησης της έννοιας της οργάνωσης στην αγροτική εκμετάλλευση

- Διαθέτει συγκεκριμένη ποσότητα συντελεστών παραγωγής (με δυνατότητα αύξησης ή μείωσης τους ανάλογα με τις συνθήκες και τις επιδιώξεις του μάνατζερ).

- Διαθέτει συγκεκριμένο μέγεθος που προσδιορίζεται, όσον αφορά την παραγωγή, από τον αριθμό των εκταρίων της καλλιεργήσιμης γης ή των αριθμό των εκτρεφόμενων ζώων. Όσον αφορά την κεφαλαιουχική της διάρθρωση από τις εγκαταστάσεις, τις συνολικές επενδύσεις σε μορφή εδάφους κ.α)

- Λειτουργεί σε ένα περιβάλλον φυσικό, οικονομικό, πολιτικό, κοινωνικό όπως όλες οι επιχειρήσεις και αποτελεί μια οικονομική μονάδα λήψης αποφάσεων βραχυχρόνιου αλλά και μακροχρόνιου χαρακτήρα.

- Έχει σκοπούς, όπως η μεγιστοποίηση κερδών, η αποφυγή ρίσκων και μελλοντικών κινδύνων κλπ.

- Έχει αρχηγό και μέλη, εργάτες εποχικούς ή μόνιμους.

Η κατανόηση των παραπάνω στοιχείων βοηθά στην έννοια της οργάνωσης της αγροτικής εκμετάλλευσης. Για παράδειγμα οι σκοποί της επηρεάζονται από το μέγεθος, το περιβάλλον, τους παραγωγικούς συντελεστές που διαθέτει, και κυρίως από τα άτομα. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται σχετίζονται με τους σκοπούς, επηρεάζονται από την δομή της εκμετάλλευσης και κυρίως από τα άτομα. Πολλοί συγγραφείς θεωρούν πως στην περίπτωση της αγροτικής εκμετάλλευσης βασικός παράγοντας είναι ο άνθρωπος που αποτελεί και το κεντρικό σημείο της οργάνωσης της.

Στρατηγική

Έχοντας ως βάση την οργάνωση, η στρατηγική καθορίζει πλέον στόχους και αναλύοντας το περιβάλλον και προβλέποντας τις αλλαγές τοποθετεί σχέδια εφαρμογής και δράσης. Όπως και στις άλλου τύπου επιχειρήσεις η έννοια της στρατηγικής είναι ζωτικής σημασίας για την επιβίωση τις αγροτικής εκμετάλλευσης ως οικονομικού οργανισμού κυρίως λόγο του ότι:

- Θέτει και οριοθετεί τον στόχο.
- Προσδιορίζει την διαδικασία για την επίτευξη του αλλά και τον τρόπο.
- Προσδιορίζει τον χρόνο επίτευξης του στόχου αυτού.

Για παράδειγμα σε μια εκμετάλλευση φυτικής παραγωγής με πολυετής καλλιέργειες (πχ. αμπελώνες) απαιτείται μεγάλη επένδυση σε φυτικό κεφάλαιο αλλά και εγκαταστάσεις υψηλού κόστους. Τα πρώτα (2-3) χρόνια υπάρχουν μόνον δαπάνες και σχεδόν καθόλου πρόσοδοι. Αν ο στόχος του αμπελοπαραγωγού είναι να φτάσει έναν αριθμό εσόδων χ σε βάθος πέντε ετών για παράδειγμα θα πρεπει να διευθετήσει ένα κόστος ανάπτυξης τέτοιο ώστε να μην προκληθεί οικονομικό πρόβλημα στην εκμετάλλευση του.

- Επομένως αντιλαμβανόμαστε πως η ανάπτυξη μιας αγροτικής εκμετάλλευσης σε ορισμένες περιπτώσεις προϋποθέτει κόστος. Το συγκεκριμένο κόστος προϋπολογίζεται και παύει να υπάρχει με την ολοκλήρωση της ανάπτυξης και την λειτουργία της εκμετάλλευσης μετά από αυτή.
- Στην κτηνοτροφία η ανάπτυξη επίσης προϋποθέτει μεγάλο κόστος όπως επιπλέον ζωικές μονάδες, νέες εγκαταστάσεις κλπ. Επομένως και εδώ η στρατηγική επίτευξης του στόχου ανάπτυξης τόσο σε επίπεδο λειτουργικού μάνατζμεντ όσο και στρατηγικού θα πρεπει να εφαρμόζεται προγραμματισμένα, με συνέπεια και με προσήλωση στο τελικό αποτέλεσμα.
- Βέβαια η ανάπτυξη σε μια αγροτική εκμετάλλευση προϋποθέτει και ενημέρωση σε νέες μεθόδους, επιπλέον γνώσεις, συνεχείς επιμόρφωση, συνεχή έλεγχο, αλλά και συμπληρωματικές επενδύσεις που ενδεχομένως να δημιουργούν επιπλέον κόστη.

Επομένως υπάρχει στενή σχέση μεταξύ του κόστους ανάπτυξης και της ατομικής ικανότητας του αγρότη-μάνατζερ για να προσδιορίσει και να ελέγξει το κόστος αυτό.

Σχεδιασμός

Εντάσσεται στη γενικότερη φιλοσοφία του αγροτικού μάνατζμεντ αφού εκφράζει την επιθυμία του μάνατζερ να προβλέπει αυτά που θα συμβούν. Σχεδιασμός δηλαδή σχέδιο, δηλαδή εκ των προτέρων τακτοποίηση. Θα πρέπει βέβαια να οριοθετηθεί η έννοια του μετά, ο χρονικός ορίζοντας για την επίτευξη ενός σκοπού. Ο σχεδιασμός απαιτεί ικανότητα πρόβλεψης από τον αγρότη αλλά και χρόνο, επομένως προϋποθέτει σαφή αντίληψη του περιβάλλοντος παραγωγής και αξιοποίηση των ευκαιριών που προέρχονται από πληροφορίες που συλλέγει. Παράλληλα θα πρέπει να αφιερώσει μέρος του χρόνου του για τον σχεδιασμό. Πολλές φορές κυριαρχεί λόγω των παραγόντων αβεβαιότητας στην αγροτική παραγωγή η αντίληψη ότι ο χρόνος που αφιερώνεται για την λειτουργία του σχεδιασμού είναι χαμένος. Ούτος η άλλως η επιτυχία ή η αποτυχία του σχεδιασμού στο αγροτικό μάνατζμεντ εξαρτάται από τις συνθήκες που θα επικρατήσουν, επομένως ο μάνατζερ θα πρέπει να υιοθετήσει σε περίπτωση επιτυχίας τα θετικά, ώστε να τα διατηρήσει στο μέλλον αποφεύγοντας την επανάληψη λαθών που του υποδεικνύουν οι αποτυχίες.

Ο αγρότης θα πρεπει επομένως να καταγράψει τις πιθανές λύσεις-κατευθύνσεις, να καταγράψει τις αδυναμίες τους και τις ικανότητες που απαιτούν (πχ. τις ικανότητες της εργασίας και των άλλων παραγωγικών συντελεστών του, τις επενδύσεις που πρέπει να γίνουν αλλά και άλλους παράγοντες που επηρεάζουν ή προσδιορίζουν τις κατευθύνσεις αυτές, ώστε να επιλεγεί η καλύτερη δυνατή κατεύθυνση). Η καλύτερη λύση συνδέεται με τον αντικειμενικό σκοπό, την δομή και το περιβάλλον της εκμετάλλευσης, την κουλτούρα και τον τύπο του παραγωγού. Για την καλύτερη λύση, όταν προϋποθέτει το μεγαλύτερο οικονομικό όφελος, θα πρέπει εκ μέρους του αγρότη-μάνατζερ να λαμβάνεται υπόψη το στοιχείο του κίνδυνου που αυτή εγκυμονεί αλλά και οι τρόποι αντιμετώπισης του. Με λίγα λόγια επιλέγεται η καλύτερη επιλογή ενός παραγωγικού σχεδίου δράσης και εν συνεχεία εφαρμόζεται. Φυσικά και η υιοθέτηση της απόφασης αυτής δεν προϋποθέτει και λύση του προβλήματος ή εκπλήρωση του στόχου. Αυτό θα επιτευχτεί με την εφαρμογή της επιλεχθείσας κατεύθυνσης και του επιλεχθέντος σχεδίου δράσης.

Εφαρμογή

Είναι το σπουδαιότερο στάδιο καθώς ο παράγωγος καλείται να πραγματοποιήσει το σχέδιο δράσης του. Εφαρμόζεται δηλαδή στην πράξη η επιλεχθείσα από την προηγούμενη διαδικασία του σχεδιασμού παραγωγική διαδικασία. Επομένως ο παραγωγός έρχεται να αντιμετωπίσει τις τρέχουσες προκλήσεις και υποχρεώσεις λαμβάνοντας αποφάσεις βραχυπρόθεσμες και γρήγορες. Το στάδιο της εφαρμογής είναι αυτό που στην ουσία διαφοροποιεί τους παραγωγούς που λειτουργούν κάτω από παρόμοιες συνθήκες παραγωγής. Είναι το στάδιο του συντονισμού των παραγωγικών συντελεστών από τον μάνατζερ μιας αγροτικής εκμετάλλευσης σε καθημερινή βάση. Η εφαρμογή συνδέεται με την γενικότερη φιλοσοφία και είναι ένα σύστημα λειτουργίας καθαρά τεχνικής φύσης. Αποτελεί ένα εφαρμοστικό σύστημα δράσεων συντονισμού παραγωγικών συντελεστών που πραγματοποιείται είτε από τον ίδιο τον παραγωγό είτε την οικογένεια του. Απαιτεί επομένως ικανότητες για την επίτευξη του τελικού σκοπού κάτω από τις επικείμενες συνθήκες, κινητοποίηση, εγρήγορση, και φυσικά προϋποθέτει διαχειριστική ικανότητα. Όπως είναι αντιληπτό στη λειτουργία της εφαρμογής του ρόλο παίζει το λειτουργικό μάνατζμεντ.

Έλεγχος

Ο έλεγχος αποτελεί μια λειτουργία η οποία επιτηρεί ουσιαστικά τις δραστηριότητες και γενικότερα το σχέδιο παραγωγής. Είναι απαραίτητη λειτουργία καθώς η απουσία του μεγιστοποιεί τους κινδύνους της αποτυχίας εφαρμογής του παραγωγικού σχεδίου. Με την εφαρμογή του σχεδίου παραγωγικής δραστηριότητας ο παραγωγός θα πρέπει να είναι σε θέση να ελέγχει και την πορεία των δράσεων που αυτό περιλαμβάνει. Ο έλεγχος βοηθάει στην διατήρηση του αρχικού σχεδίου δράσης, στην σωστή κατεύθυνση, δηλαδή στην κατεύθυνση που από την αρχή έχει επιλεγεί για την επίτευξη των σκοπών της εκμετάλλευσης.

Πραγματοποιείται σε δύο επίπεδα. Το πρώτο αφορά στο επίπεδο της επιστασίας των καθημερινών λειτουργιών της εκμετάλλευσης του και το δεύτερο αφορά στο επίπεδο του τελικού αποτελέσματος. Όπως γίνεται αντιληπτό τα δύο αυτά επίπεδα διαφέρουν χρονικά αλλά και με βάση την συχνότητα εφαρμογής τους. Συνδέονται όμως με την ανάγκη της προσπάθειας ελέγχου φυσικών στοιχείων που εμπλέκονται σε οικονομικές εκτιμήσεις (Πηγή 3 σελίδα 89). Η διαδικασία του ελέγχου ανεξάρτητα από το επίπεδο εφαρμογής της είναι σχετικά απλή και προϋποθέτει:

- ✓ Την ύπαρξη ενός στόχου.
- ✓ Την γνώση του τρόπου επίτευξης του.
- ✓ Την αντίληψη του αποτελέσματος.
- ✓ Την δυνατότητα σύγκρισης του αποτελέσματος με τον αρχικό στόχο.
- ✓ Την επέμβαση όταν κάτι δεν λειτουργεί σύμφωνα με τον στόχο.
- ✓ Και την επανεξέταση της κατάστασης για τον επόμενο κύκλο παραγωγικής δραστηριότητας, ώστε να μην επαναληφθούν τυχόν λάθη και παραλήψεις.

Η έννοια του στόχου επομένως στην περίπτωση της λειτουργίας του ελέγχου είναι σημαντική και συγκεκριμένη αφού δεν αποτελεί κάτι που ο παραγωγός δεν μπορεί να κατακτήσει αλλά αφορά φυσικά και οικονομικά μεγέθη τα οποία υπάρχουν κατά την διάρκεια της διαδικασίας παραγωγής σε μια αγροτική εκμετάλλευση. Η ύπαρξη ενός συστήματος οργανωμένου λειτουργικού μάνατζμεντ διευκολύνει σε μεγάλο βαθμό την αποτελεσματικότητα ενός συστήματος ελέγχου στις αγροτικές εκμεταλλεύσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

Ο ΑΓΡΟΤΗΣ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Περιβάλλον αγροτικής εκμετάλλευσης

Όπως συμβαίνει με όλες τις επιχειρήσεις και η αγροτική εκμετάλλευση λειτούργει και παράγει μέσα σε ένα περιβάλλον. Το περιβάλλον μιας αγροτικής εκμετάλλευσης, στο αγροτικό μάνατζμεντ, χωρίζεται όπως και σε άλλου τύπου επιχειρήσεις σε εσωτερικό και σε εξωτερικό. Στο εσωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνονται οι βασικοί συντελεστές παραγωγής, το έδαφος, η εργασία και το κεφάλαιο ενώ στο εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνονται το γενικότερο πολιτικό οικονομικό κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο ο αγρότης μάνατζερ θα πρεπει να λειτουργήσει και να εφαρμόσει τα παραγωγικά του σχέδια δράσης.

Το έδαφος αποτελεί βασικό παραγωγικό συντελεστή. Βασικά στοιχεία που περιλαμβάνει προσδιορίζουν σε μεγάλο βαθμό τις δυνατότητες και την απόδοση μιας αγροτικής εκμετάλλευσης. Ένα βασικό στοιχείο αποτελεί για παράδειγμα η ποιότητα του εδάφους η οποία αποτελεί σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα οικονομικής απόδοσης μιας εκμετάλλευσης. Ένα άλλο στοιχείο το οποίο αποτελεί και την βάση στο σχεδιασμό της γεωργικής παραγωγής είναι το μέγεθος του. Ο καθορισμός του βιώσιμου μεγέθους σε μια αγροτική εκμετάλλευση είναι μια αρκετά πολύπλοκη υπόθεση που απαιτεί διερεύνηση και έρευνα. Σημαντικό παράγοντα όσον αφορά τον συντελεστή έδαφος αποτελεί η παραγωγική του δυνατότητα καθώς και η διατήρηση της για μεγάλο χρονικό διάστημα. Η παραγωγικότητα του εδάφους εκφράζεται με το οικονομικό αποτέλεσμα που προκύπτει από την οικονομική απόδοση του όγκου παραγωγής μιας καλλιέργειας σε ένα στρέμμα ή ένα εκτάριο ή από τις φυσικές μονάδες προϊόντος ανά στρέμμα (παράδειγμα έδαφος που παράγει 300 κιλά ανά στρέμμα σκληρό σιτάρι).

Τέλος σημαντικό στοιχείο για την περιγραφή του παραγωγικού συντελεστή ‘’έδαφος’’ αποτελεί και η αξία του με βάση την τιμή αγοράς ή ενοικίασης του. Αυτό το στοιχείο συνδέεται άμεσα με την παραγωγικότητα του και φυσικά υπόκειται και στους νόμους της αγοράς, την προσφορά δηλαδή και την ζήτηση.

Ο παραγωγικός συντελεστής ‘’ανθρώπινη εργασία’’ είναι αυτός που διατίθεται σε σταθερή ροη και που η αξιοποίηση του είναι ζήτημα σημαντικής προτεραιότητας αλλά και δυσκολίας στο αγροτικό μάνατζμεντ. Δεν αποθηκεύεται, δεν αποταμιεύεται επομένως όταν δεν χρησιμοποιείται τότε είναι σαν να μην υπάρχει. Δεν έχει σταθερές προδιαγραφές, και επίσης όταν αφιερώνεται σε μία δραστηριότητα δεν μπορεί ταυτόχρονα να εφαρμοστεί και σε κάποια άλλη. Επομένως το όφελος της χρησιμοποίησης του σε μια για παράδειγμα παραγωγική δραστηριότητα θα πρεπει να συγκρίνεται με το αντίστοιχο που ενδεχομένως θα είχε η χρησιμοποίηση του σε μια άλλη παραγωγική δραστηριότητα. Δεν διαιρείται και δεν αφορά μόνο την χειρωνακτική εργασία αλλά και την πνευματική ικανότητα.

Σημαντικοί παράγοντες που εκφράζουν την σημασία της ανθρώπινης εργασίας ως παραγωγικού συντελεστή στον αγροτικό μάνατζμεντ είναι η γνώση και ο χρόνος. Παράλληλα θα πρεπει να τονιστεί ότι στην αγροτική οικονομία δεν θα πρεπει να εξετάζεται ο συντελεστής ‘’εργασία’’ ξέχωρα από την μηχανική εργασία και το σχέδιο παραγωγής. Σημαντικό είναι να υπάρχει μια ισορροπημένη σχέση ανάμεσα στην ανθρώπινη εργασία και στο μηχανολογικό εξοπλισμό που απαιτείται ώστε να υπάρχει καλύτερο οικονομικό αποτέλεσμα.

Το ‘’Κεφάλαιο’’ θεωρείται ένας περιορισμένος παραγωγικός συντελεστής αφού διαθέτει συγκεκριμένα όρια. Οι δυο βασικές του διαστάσεις είναι η ποσότητα και ο χρόνος. Όσον αφορά στην ποσότητα θα πρέπει αυτή να είναι σε μέγεθος τέτοιο ώστε να καλύπτει τις ανάγκες της προγραμματισμένης παραγωγικής δραστηριότητας. Όσον αφορά τον χρόνο όπως για παράδειγμα στην περίπτωση ενός δανείου θα πρεπει να είναι αρκετός ώστε η επένδυση που έγινε να αποδώσει. Οι κατηγορίες στον παραγωγικό συντελεστή κεφάλαιο είναι δύο. Η πρώτη είναι το σταθερό κεφάλαιο και η δεύτερη το μεταβλητό. Βασικός παράγοντας για τον διαχωρισμό του κεφαλαίου στις δυο αυτές κατηγορίες είναι ο χρόνος. Σε μεγάλο μήκος χρόνου ο συντελεστής κεφάλαιο σε καμιά του μορφή δεν είναι σταθερός. Βέβαια ο χρονικός ορίζοντας που απαιτείται για την μεταβλητότητα του κεφαλαίου δεν προσδιορίζεται εύκολα καθώς μπορεί να διαφέρει ανάμεσα σε διαφορετικές αγροτικές εκμεταλλεύσεις. Αυτό που είναι όμως ευκολότερα κατανοητό είναι ότι βραχυπρόθεσμα υπάρχει μεγαλύτερη ευκολία μεταβολής ορισμένων εισροών .(Είναι για παράδειγμα πιο δύσκολο σε μια εβδομάδα να μεταβληθεί το μέγεθος των εγκαταστάσεων μιας εκμετάλλευσης).

Η αγροτική εκμετάλλευση όσον αφορά στο εξωτερικό περιβάλλον της παρουσιάζει μια αλληλεξάρτηση σε σχέση με την ευρύτερη οικονομική κατάσταση του περιβάλλοντος στο οποίο και αναπτύσσει τις δραστηριότητες της. Ο αγροτικός τομέας αποτελεί υποσύνολο μιας ευρύτερης οικονομίας επομένως και επηρεάζεται από αυτή τόσο σε επίπεδο αγοράς, εισροών όσο και σε επίπεδο διάθεσης των προϊόντων.

Επίσης η αγροτική εκμετάλλευση έχει να αντιμετωπίσει μια αβεβαιότητα η οποία προκύπτει από την ένταση του ανταγωνισμού στο εμπόριο διατροφής καθώς και από την ταχύτητα στην αλλαγή των τεχνολογικών εξελίξεων αλλά και των διατροφικών προτιμήσεων των καταναλωτών. Επίσης η προστασία του περιβάλλοντος ειδικά δε στις σύγχρονες αγροτικές εκμεταλλεύσεις επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τον προγραμματισμό αφού θέτουν κανόνες εφαρμογής της αγροτικής δραστηριότητας στα πλαίσια των νέων προτύπων προστασίας του περιβάλλοντος. Επίσης η διάχυση των πληροφοριών καθιστά δύσκολη την αξιοποίηση και τον διαχωρισμό της πληροφορίας για νέες μεθόδους παραγωγής και για επικερδείς επενδύσεις. Η σωστή αξιολόγηση της πληροφορίας αλλά και η αξιοποίηση της στα πλαίσια των παραγωγικών συντελεστών που διαθέτει προϋποθέτουν ικανότητα, εκπαίδευση και γνώσεις.

Ο σύγχρονος αγρότης – μάνατζερ

Θα πρέπει στο σημείο αυτό να αναπτύξουμε ορισμένες από τις ιδιαιτερότητες, καθώς και τις δυσκολίες που προκύπτουν από την φύση της δουλειάς ενός παραγωγού αγροτικών προϊόντων. Όλες οι μεταβολές που έχουν τα τελευταία χρόνια πραγματοποιηθεί στο περιβάλλον είχαν ως αποτέλεσμα να αλλάξει ο τρόπος προσέγγισης του αγροτικού επαγγέλματος από τους ίδιους τους παραγωγούς. Ο αγρότης πλέον δεν είναι απλά παραγωγός αλλά είναι ταυτόχρονα και επιχειρηματίας. Οι οικονομικές κυρίως αλλά και οι τεχνολογικές - τεχνικής φύσεως αλλαγές είναι αυτές που καθιστούν αναγκαία την ύπαρξη επιχειρηματικών γνώσεων και συνεχούς επιμόρφωσης από τους αγρότες παραγωγούς. Δεν αρκεί επομένως μόνο η εμπειρία και η πρακτική ικανότητα της εφαρμογής στην γεωργία του σήμερα. Ο σύγχρονος αγρότης θα πρεπει να είναι και μάνατζερ της εκμετάλλευσης του προσαρμόζοντας την νοοτροπία του στην σύγχρονη προσέγγιση που επιβάλει γνώσεις όχι μόνο στην παραγωγική διαδικασία αλλά και στην διάθεση και διαχείριση της παραγωγής του. Επομένως, ο αγρότης αντιλαμβάνεται πια τον ρόλο του ως μέρος της παραγωγικής διαδικασίας, δηλαδή αντιλαμβάνεται τον εαυτό του ως βασικό παραγωγικό συντελεστή που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την αποτελεσματικότητα των υπολοίπων παραγωγικών συντελεστών. Η κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος και η αντίληψη των αλλαγών του προϋποθέτουν την μεταστροφή των παραγωγών, από τα παραδοσιακά συστήματα παραγωγής και τον παραδοσιακό τρόπο προσέγγισης της γεωργίας μέσω της εμπειρίας και των παραδόσεων, σε μια σύγχρονη προσέγγιση με γνώμονα την σωστή οργάνωση και διοίκηση της εκμετάλλευσης, την γνώση, την επιμόρφωση και την καινοτομία.

Ο σύγχρονος παραγωγός θα πρέπει να λειτουργεί επομένως ως μάνατζερ στην αγροτική του εκμετάλλευση. Θα πρέπει δηλαδή να είναι επενδυτής αλλά και απλός εργάτης. Ο ίδιος αποτελεί, όπως είπαμε και στην προηγούμενη παράγραφο, τον σημαντικότερο παραγωγικό συντελεστή, αυτόν δηλαδή που επιβλέπει και συντονίζει όλους τους υπόλοιπους. Είναι με λίγα λόγια ο μαέστρος μιας ορχήστρας και θα πρέπει να συντονίσει τον κάθε ήχο, την κάθε νότα μιας ορχήστρας σωστά έτσι ώστε να επιτύχει τον αρχικό στόχο που είναι η απόδοση του μουσικού κομματιού όσο το δυνατόν γίνεται πιο σωστά. Η σωστή απόδοση κάθε ενός από τα μουσικά κομμάτια της μουσικής ορχήστρας θα δώσουν στο τέλος και το καλό συνολικό αποτέλεσμα μιας μουσικής συναυλίας. Έτσι λοιπόν και ο σύγχρονος αγρότης συντονίζει τις καθημερινές του υποχρεώσεις ώστε μέρα με την μέρα να φτάνει ολοένα και πιο κοντά στον στόχο του που είναι η αύξηση της παραγωγικής και οικονομικής απόδοσης της εκμετάλλευσης του. Θα πρέπει όμως, όπως και ο μαέστρος του παραδείγματος μας να αυτοελέγχεται. Να γνωρίζει δηλαδή τις φιλοδοξίες που έχει, τα όρια ικανοποίησης του, τις δικές του δυνατότητες και το ταλέντο του, θα πρέπει και να περιορίσει τις δικές του αδυναμίες. Φυσικά ο αυτοέλεγχος και ιδιαιτέρα δε η αυτογνωσία αν και αποτελεί βασικό στοιχείο ενός σύγχρονου μάνατζερ δεν αποτελεί εύκολη υπόθεση για κανέναν.

Επομένως, τίθεται εύλογα το ερώτημα αν μπορεί τελικά ο αγρότης να είναι και μάνατζερ αλλά και πως ή κατά πόσο μπορεί σε τελική ανάλυση να βελτιωθεί η ικανότητα του να διαχειριστεί σωστά της εκμετάλλευση του. Λόγω του στοιχείου την ατομικότητας κάθε παραγωγός (ως άνθρωπος) διαθέτει έναν ξεχωριστό χαρακτήρα, προσωπικότητα παιδεία, γνώσεις, εμπειρίες, αντιλήψεις, πεποιθήσεις κλπ.

Άρα δεν είναι απλή υπόθεση η εξεύρεση τρόπων και μεθόδων εκμάθησης της διαχωριστικής ικανότητας εφόσον αύτη συνδέεται και με στοιχεία της ατομικότητας του καθενός. Έρευνες απέδειξαν πως κάτω από περίπου όμοιες συνθήκες παραγωγής παρατηρηθήκαν διαφορετικά οικονομικά αποτελέσματα σε ομοειδής αγροτικές εκμεταλλεύσεις. Γιατί όμως αυτό συμβαίνει; Η απάντηση στο ερώτημα είναι σύνθετη και έχει να κάνει με τις διαφορές μεταξύ των ανθρώπων. Βέβαια υπάρχουν και ερευνητές οι οποίοι έχουν δώσει κάποια χαρακτηριστικά ανάλογα με τον τρόπο διαχείρισης της αγροτικής παραγωγής διακρίνοντας κάποιες κατηγορίες παραγώγων όπως:

Ο τύπος του Διαχειριστή. Είναι αυτός που θεωρεί τον εαυτό του όχι απλά αγρότη αλλά και μάνατζερ. Αναλαμβάνει ρίσκα και είναι προετοιμασμένος να αντιμετωπίσει τους κινδύνους αλλά και να αποκομίσει οφέλη από την αντιμετώπιση τους. Συγκεντρώνει και αξιοποιεί πληροφορίες, έχει συμβούλους, μελετά και δεν ενεργεί απερίσκεπτα ή βιαστικά. Επενδύει με έρευνα και περίσκεψη.

Ο τύπος του παίχτη. Είναι ριψοκίνδυνος θεωρώντας πως έτσι θα βρίσκει νέες ευκαιρίες. Δεν λαμβάνει προφυλάξεις και δεν έχει ρεαλιστική άποψη για τυχόν προβλήματα που ενδέχεται να προκύψουν από τις επιλογές του. Υπερεκτιμά τις ικανότητες του και γενικά δεν θεωρείται καλός μάνατζερ.

Ο τύπος του παραγωγού με συγκρατημένη στρατηγική. Είναι αυτός που βλέπει το επάγγελμα ως έναν τρόπο ζωής. Έχει δικούς του δρόμους, δεν λαμβάνει ρίσκα και γενικότερα εφαρμόζει τις γνώστες του πρακτικές αυτές που γνωρίζει ότι αποδίδουν χωρίς πειραματισμούς και αλλαγές. Εφαρμόζει με λίγα λόγια αυτά που ξέρει, μελετά τις ευκαιρίες αλλά προχωρά αργά και με πολύ σκέψη και έλεγχο.

Ο τύπος του παραγωγού με αμυντική στρατηγική. Είναι αυτός που προσπαθεί να αποφύγει τους κίνδυνους ή τουλάχιστον όσους μπορεί. Δεν επενδύει και δεν επιχειρεί μένοντας πολλές φορές στάσιμος και πίσω από τις εξελίξεις. Προτιμά την σιγουριά μιας σταθερής αλλά μειωμένης παραγωγικότητας από την προσαρμογή σε έναν άλλο ρυθμό ανάπτυξης λόγο κυρίως της δικής του ανασφάλειας. Έτσι παραμένει έξω από τις εξελίξεις και συνήθως παρουσιάζει αδυναμία εκσυγχρονισμού της λειτουργίας της εκμετάλλευσης του με τις υπόλοιπες εκμεταλλεύσεις.

Το προφίλ του Έλληνα παραγωγού

Σκιαγραφώντας το προφίλ του Έλληνα αγρότη θα πρεπει αρχικά να αναφέρουμε βασικούς παράγοντες οι οποίοι και το διαμορφώνουν και είναι η ηλικία, η μόρφωση, η κουλτούρα και η προσωπικότητα του.

Παράγοντες διαμόρφωσης.

- Ηλικία
- Μόρφωση
- Κουλτούρα
- Προσωπικότητα
- Θεώρηση για την ζωή και τις αξίες της

Αγρότης και λήψη αποφάσεων

Η διαδικασία λήψης των αποφάσεων προσδιορίζει και τον βαθμό αποδοχής του ρόλου του μάνατζερ από τον παραγωγό. Οι βασικές αποφάσεις των παραγωγών έχουν σχέση με ζητήματα σημαντικά για την εκμετάλλευση όπως :

- Τι θα παραχθεί
- Πως
- Πόσο
- Πότε θα πουληθεί και που θα πουληθεί

Σημαντικά στοιχεία που αφορούν στις αποφάσεις είναι τα εξής:

- Ποιος λαμβάνει την απόφαση. Δηλαδή ο ίδιος ο μάνατζερ ή ο γεωτεχνικός του σύμβουλος ή ολόκληρη η οικογένεια μαζί κλπ.
- Ποιο είναι το αντικείμενο της απόφασης, σε τι αφορά δηλαδή η απόφαση.
- Ποιες οι συνθήκες κάτω από τις οποίες λαμβάνονται οι αποφάσεις.

Η ταξινόμηση των αποφάσεων που λαμβάνονται από τον παραγωγό χωρίζεται σε αποφάσεις οργάνωσης και δράσης. Οι αποφάσεις οργάνωσης αφορούν στον σχεδιασμό της εκμετάλλευσης και τείνουν να έχουν μακροπρόθεσμο χαρακτήρα, ενώ οι αποφάσεις δράσεις λαμβάνονται βραχυπρόθεσμα σε ημερήσια δράση, εβδομαδιαία ή μηνιαία. Μια απόφαση μπορεί επίσης να πραγματοποιηθεί με βάση τη σημασία, την συχνότητα του κατεπείγοντος ή της προσωρινής λύσης. Οι λήψεις των αποφάσεων στο αγροτικό μάνατζμεντ αποτελούν μια συνεχή διαδικασία μάνατζμεντ που αφορά στο παρόν, στο παρελθόν αλλά και στο μέλλον της αγροτικής εκμετάλλευσης, δίνοντας λύσεις σε μικρά καθημερινά ή ασήμαντα ζητήματα αλλά και σε σοβαρά προβλήματα. Αφορούν επιλογές που ποσοτικοποιούνται ή όχι (πηγή 3 σελίδα 112). Μπορεί το αποτέλεσμα της λήψης μιας απόφασης να γίνεται γνωστό αργότερα η απόφαση όμως ως αυτή κάθε αυτή βασίζεται σε γεγονότα του παρελθόντος.

Η λήψη απόφασης μελετά επομένως, ανάλογες αποφάσεις στο παρελθόν, δηλαδή τις συνθήκες κάτω από τις οποίες αυτές ελήφθησαν, το αποτέλεσμα τους και την ανάλυση του. Δηλαδή η εφαρμογή της αντίστοιχης απόφασης του παρελθόντος στην δεδομένη τρέχουσα στιγμή με την υφιστάμενη κατάσταση του περιβάλλοντος της εκμετάλλευσης. Η ικανότητα του αγρότη μάνατζερ για την παραπάνω ανάλυση είναι ιδιαιτέρως σημαντικός παράγοντας προσδιορισμού της σωστής απόφασης. Η σωστή μελέτη του παρελθόντος και η σωστή πρόβλεψη του μέλλοντος μαζί με δημιουργική φαντασία περιορίζουν τα λάθη του παρόντος (πηγή 3 Βακιρτζή ‘’Το μάνατζμεντ στον αγροτικό τομέα’’ 2008 σελίδα 113).

Δεδομένα λήψης απόφασης

Η λήψη μιας απόφασης στηρίζεται σε δεδομένα του παρελθόντος. Επομένως τα δεδομένα για την λήψη της απόφασης συνήθως είναι γνωστά από ανάλογες περιπτώσεις στο παρελθόν. Τα δεδομένα λήψης απόφασης χωρίζονται σε:

Περιγραφικά. Περιγράφουν την υπάρχουσα κατάσταση στην εκμετάλλευση. Αναφέρονται σε οικονομικές, κοινωνικές, βιολογικές συνθήκες την τρέχουσα περίοδο της εκμετάλλευσης.

Διαγνωστικά. Περιγράφουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της εκμετάλλευσης και προσπαθούν με βάση την αξιολόγηση τους να αναλύσουν το πρόβλημα και να λάβουν τα μέτρα που χρειάζεται.

Προβλέψεων. Τι θα συνέβαινε, τι θα άλλαζε; Τα υπάρχοντα δεδομένα βοηθούν στις προβλέψεις αφού πάνω σε αυτά στηρίζονται οι προβλέψεις.

Κατευθυντήρια καλύτερη λύση με βάση την περιγραφή των προηγούμενων περιγραφικών δεδομένων. Εδώ αναζητάτε η ιδανικότερη λύση

Καθορισμός αντικειμενικών στόχων (Α.Σ)

Είναι πολύ σημαντική η ύπαρξη αντικειμενικών στόχων καθώς οδηγεί σε οργάνωση και σε μέτρηση αποτελεσματικότητας αφού δίνει σημείο αναφοράς προσδιορίζοντας της επιτυχία και την αποτυχία.

Βήματα στη διαδικασία καθορισμού των Α.Σ

- Συζήτηση του μάνατζερ με τα μέλη της οικογένειας του για το τι θέλει από την αγροτική εκμετάλλευση αλλά και με τους παραγωγούς του περιβάλλοντος του για θέματα οικονομικής φύσεως και πιθανές ευκαιρίες από το οικονομικό περιβάλλον της εκμετάλλευσης του.
- Ανάλυση των παραγωγικών του συντελεστών τόσο ποσοτική όσο και ποιοτική.

- Καθορισμός στρατηγικού αντικειμενικού στόχου αλλά και χάραξη δρόμου επίτευξης του.
- Ιεράρχηση και καθορισμός ειδικών σκοπών που θα εξυπηρετήσουν τον απώτερο στρατηγικό σκοπό.
- Εκπλήρωση του σκοπού με ανάλυση, πλάνο δράσης, εφαρμογή και έλεγχο.
- Επαναπροσδιορισμό του ειδικού ή στρατηγικού σκοπού αν κριθεί απαραίτητο.

Πλεονεκτήματα της διαδικασίας των Α.Σ

- Απομονώνονται από τη σκέψη του μάνατζερ αγρότη ενέργειες άσκοπες και ασήμαντες και επικεντρώνεται στα βασικά και θεμελιώδη ζητήματα για την εκπλήρωση του σκοπού του.
- Αναλύει σωστά τους παραγωγικούς του συντελεστές επομένως και τους εφαρμόζει σωστά με βάση τις επιταγές του αντικειμενικού του σκοπού.
- Τα παραπάνω οδηγούν στην χάραξη ενός σωστού δρόμου για την τελική επίτευξη του αντικειμενικού του σκοπού.

Δεν αρκεί μόνο η ύπαρξη ενός αντικειμενικού σκοπού για την επιτυχία ....οφείλεις να χαράξεις και την κατάλληλη διαδρομή για την κατάκτηση του.

Το παρόν εγχειρίδιο αποτελεί διδακτικές σημειώσεις για τους φοιτητές του Α.ΤΕΙ ΑΜΘ του τμήματος Οινολογίας και Τεχνολογίας Ποτών. Η ύλη του βασίζεται στις πηγές που αναφέρονται . Μοναδικό σκοπό της δημιουργίας του αποτελεί η επιμόρφωση τους στο μάθημα "Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων" .

Δρ. Σταύρος Παυλίδης

Καθηγητής Αγροτικής Οικονομίας

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΠΗΓΗ 1 ΧΡΗΣΤΟΣ ΣΑΡΜΑΝΙΩΤΗΣ, *ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΜΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ,* ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΖΥΓΟΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2012

ΠΗΓΗ 2 ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, *ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ,* ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΜΠΕΝΟΥ ΑΘΗΝΑ 2002

ΠΗΓΗ 3 Μ. ΜΑΡΤΙΚΑ ΒΑΚΙΡΤΖΗ, *ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΟΝ ΑΓΡΟΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ* ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΓΡΑΦΗΜΑ, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2008

ΠΗΓΗ 4 MONTANA-CHARNOV, *ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ 3Η ΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΗ ΕΚΔΟΣΗ,* ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ , ΑΘΗΝΑ

ΠΗΓΗ 5 ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΛΕΛΕΔΑΚΗΣ, ΕΥΘΥΜΙΟΣ ΖΙΓΚΙΡΙΔΗΣ, *ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ,* ΣΥΓΓΡΑΜΜΑ ΓΙΑ ΤΑ ΚΈΝΤΡΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΝΗΛΊΚΩΝ.

ΠΗΓΗ 6 ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΚΑΛΕΑΔΗΣ, *ΘΕΜΑΤΑ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ*, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΜΠΙΜΠΗ ΑΘΗΝΑ

ΠΗΓΗ 7 ΣΑΛΑΒΟΥ & ΚΥΡΙΑΚΙΔΟΥ, *ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ,* ΕΚΔΟΣΕΙΣ ROSILI, ΑΘΗΝΑ 2010

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ-ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΑ ΑΡΘΡΑ & ΛΟΙΠΕΣ ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

(ΑΝΑΦΕΡΟΝΤΑΙ ΚΑΙ ΕΝΤΟΣ ΤΗΣ ΥΛΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΣΕΙΡΑ)

http://www.edu4u.gr/Comments.aspx?qId=18543

https://sciencearchives.wordpress.com/2014/12/02/%CE%AF-maslow

http://academics.epu.ntua.gr/LinkClick.aspx?fileticket=vb74wise3uc%3d&tabid=377&mid=831

http://epixeirein.gr/2009/07/31/swot-analysis-efarmogi

http://www.kemel.gr/sites/default/files/files/1_swot_pestel_1.pdf

http://slideplayer.gr/slide/2010134

M.E Porter Competitive strategies New York free press

http://dasta.ionio.gr/liaison/pages/symb_text_work _ο.π 21-3-2016 16, 45

ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ, ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΜΑΘΗΜΑΤΟΣ *ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ,* ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 44

ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ, ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΜΑΘΗΜΑΤΟΣ *ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ,* ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 48

MANAGEMENT 10/E, J. SHERMERHORN –ΚΕΦ. 9

ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ, ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΜΑΘΗΜΑΤΟΣ *ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩ, ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ* 61

ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ, ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΜΑΘΗΜΑΤΟΣ *ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ,* ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 62 & 63

https:// LinkedIn pulse article

ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΟ ΣΥΓΓΡΑΜΜΑ ΤΟΥ ΛΕΩΝΙΔΑ ΧΥΤΗΡΗ, «*ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ*», ΕΚΔΟΣΕΙΣ INTERBOOKS, ΑΘΗΝΑ 2001

http://www.slideshare.net/MariaTen/ss-43542746, διαφάνεια 10

http://users.auth.gr/gpapahr/seminarchapters/Goreziparakinisi.pdf

http://openclass.teiwm.gr/modules/document/file.php/ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 24

ΠΗΓΗ Α.Τ.Ε.Ι. ΚΡΗΤΗΣ, ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΜΑΘΗΜΑΤΟΣ *ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΟΣΤΟΥΣ – ΟΓΚΟΥ – ΚΕΡΔΟΥΣ (ΑΝΑΛΥΣΗ ΝΕΚΡΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ).* ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 8